Elena Marilena Porumb

COMUNICARE SI NEGOCIERE

1. Comunicarea ca proces general
2. Comunicarea interpersonală
3. Strategia de comunicare a organizaţiei
4. Relaţiile publice
5. Comunicarea media
6. Comunicarea non-verbală
7. Negocierea ca proces general
8. Negocierile internaţionale
9. Negocierile de mediu
10. Negocierile de aderare la uniunea europeană

CAPITOLUL I
COMUNICAREA CA PROCES GENERAL

1.1. Definitia si caracteristicile comunicării

Comunicarea poate fi definită ca:

- "procesul prin care o persoană (sau un grup) transmite un conținut conceptual (o atitudine, o stare emoțională, o dorință etc.) unei alte persoane sau unui alt grup"[1]
- "arta transmiterii informațiilor, ideilor şi atitudinilor de la o persoană la alta"[2]
- "trecerea unei informații de la un emițător la un receptor"[3]
- "comunicarea reprezintă o caracteristică fundamentală a ființei umane şi exprimă universalul, spre deosebire de comunicație, care se referă la instrumentele, la tehnicile şi tehnologiile ce înlesnesc şi amplifică procesul de comunicare între indivizi şi între colectivități, conferindu-le, în anumite cazuri, un caracter de masă"[4]
- "a face cunoscut, a da de ştire, a informa, a înştiința, a spune"[5]

---

[1] Monica Voicu, Costache Rusu – **ABC-ul comunicării manageriale**, Editura "Danubius", Brăila, 1998, pag. 11

[2] *id*.

[3] *id*.

[4] *id*.

[5] *id*.

- "ansamblul proceselor fizice şi psihologice prin care se efectuează operația în relație cu una sau mai multe persoane în vederea obținerii unor anumite obiective"[6]

Paul Watzlawick considera comunicarea ca fiind "conditio sine qua non a vieții omeneşti şi a ordinii sociale"[7]. Părerile diferă, însă, de la autor la autor, aşa încât unii văd în comunicare, ca act în sine, o premisă necesară pentru funcționarea oricărui sistem social. Aceştia arată că termenul de "comunicatio" nu se referă doar la comunicare ci şi la comunitate, care la rândul ei înseamnă organizare, implicând obligatoriu comunicarea între indivizii care o alcătuiesc.[8]

O formă simplă de comunicare a fost propusă de Karl Bűhler, în 1934, în lucrarea sa "Die Sprachtheorie" (Fig. 1), completată ulterior de Roman Jakobson (Fig. 2)

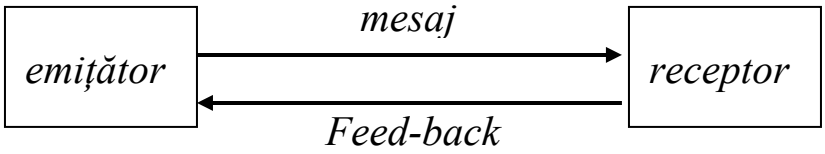


Fig. 1 Triada E.M.R. a lui Karl Buhler[9]

[6] *id*.

[7] Michael Kunczik, Astrid Zipfel – **Introducere în ştiința publicisticii şi a comunicăr**ii, Ed. Presa Universitară Clujeană, 1998, pag. 12

[8] *id*.

[9] Ion Haineş – **Introducere în teoria comunicării**, Editura Fundației "România de mâine", Bucureşti, 1998, pag. 18

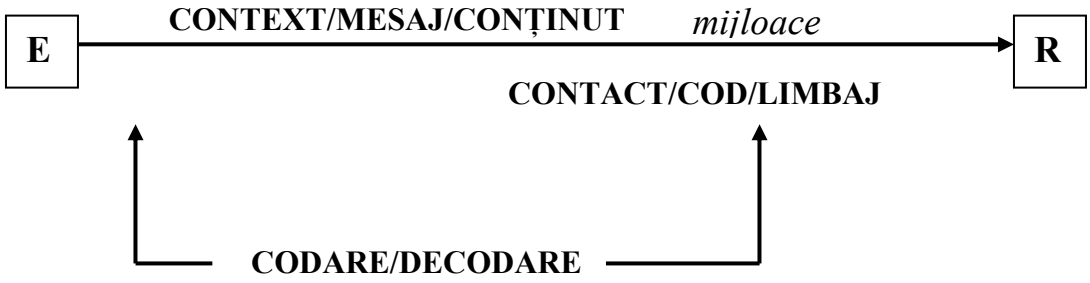


Fig. 2 Schema lui Roman Jakobson

E.M.R. = emițător, mesaj, receptor

Schema lui Jakobson este mai complexă, deoarece acesta i-a adăugat trei componente C.C.C. = cod, canal, context

Dicționar de termeni:

E = emițător, cel care emite un mesaj sau inițiază comunicarea

R = receptor, cel care primeşte mesajul

M = mesajul, informația emisă de E şi receptată de R

Relația de comunicare se realizează după cum urmează: emițătorul trimite un mesaj, care va fi înscris într-un cod prin procesul numit codare; odată ajuns la receptor, mesajul va fi supus acțiunii de decodare, adică de descifrare a informației transmise. Mesajul în cauză are întotdeauna un scop bine determinat, în sensul că emitentul are scopul de a oferi informația, iar receptorul are scopul de a o recepta.

Roman Jakobson arată în lucrarea sa "Probleme de stilistică" ce presupune procesul comunicării: un transmițător (emițător, vorbitor), care trimite un mesaj unui destinatar (receptor, ascultător), mesajul raportându-se la un context. Mesajul e constituit din elementele unui cod care trebuie să fie comun celor doi parteneri

aflați în contact”[10]. Trebuie să fim atenți la distincția dintre cod şi mesaj, care nu sunt acelaşi lucru – primul este abstract, are un număr redus de semne (28) şi poate fi verbal sau scris, în timp ce al doilea este concret, nuanțat şi mai bogat. De asemenea, codul verbal dispune de vorbire, mimică, gestică, privire, iar cel scris numai de punctuație şi de unele categorii gramaticale. Supremația mesajului în raport cu codul este evidentă, una dintre principalele tendințe ale comunicării fiind o cât mai bună adecvare a codului la mesaj.

Comunicarea poate să apară sub mai multe forme, spre exemplu, ca mesaj scris (scrisoare, raport), mesaj oral (dialog) sau echipament de comunicație (mass-media).[11] Trebuie să fim foarte atenți atunci când ne referim la comunicare, deoarece nu orice mesaj sau schimb de mesaje înseamnă a comunica. Este nevoie ca interlocutorii (emițător şi receptor), indiferent de numărul lor, să asculte şi să înțeleagă cât mai corect şi mai exact mesajele transmise.

Procesul de comunicare este *dinamic* şi *ireversibil*. Faptul că este dinamic se referă la calitatea pe care o are comunicarea de a evolua şi de a se adapta la nevoile interlocutorilor, iar ireversibilitatea constă în întipărirea mesajului original în mintea receptorului.[12]

The World Book Dictionary defineşte comunicarea ca având următoarele sensuri:

1. furnizarea de informații sau ştiri pe cale orală sau scrisă
2. scrisoare, mesaj, informație sau ştiri
3. un mijloc de a trece de la unul la celălalt; legătură

[10] Ion Haineş, *op.cit.*, pag. 17
[11] Monica Voicu, Costache Rusu, *op.cit.,* pag. 11-12
[12] *id.*

4. actul de a transmite; transfer[13]

Pentru Pierre Guiraud, comunicarea reprezintă "transferul de informaţie prin intermediul mesajelor" iar în opinia lui Robert Escarpit "a comunica nu înseamnă numai a emite şi a primi, ci a participa, la toate nivelurile, la o infinitate de schimburi felurite care se încrucişează şi interferează unele cu altele".[14]

În lucrarea sa "Wirtschaft und Gesellschaft" (Economie şi societate), Max Weber arată că interacţiunea şi comunicarea sunt două feluri de acţiune socială[15], interacţiunea fiind termenul mai cuprinzător şi înţeles ca sinonim pentru acţiunea socială, în vreme ce comunicarea e definită ca interacţiune cu ajutorul unor simboluri. În acest context, procesul comunicării este văzut ca transfer de sensuri între partenerii comunicării. Din cele precizate mai sus am putea desprinde următoarea definiţie a comunicării – comportament care, din punctul de vedere al celui care comunică, are ca ţel transmiterea de mesaje cu ajutorul unor simboluri către una sau mai multe persoane[16.]

Matematicienii Claude Shannon şi Warren Weaver, ambii angajaţi la "Bell Telephone Laboratory" , au elaborat în anul 1949 un prim model de comunicare, pe care îl vom prezenta mai jos, pornind de la definiţia comunicării (Fig. 3).

[13] Ion Haineş, *op.cit.*, pag. 8
[14] *id*., pag. 9
[15] Michael Kunczik, Astrid Zipfel , *op.cit.,* pag. 14
[16] *id.*

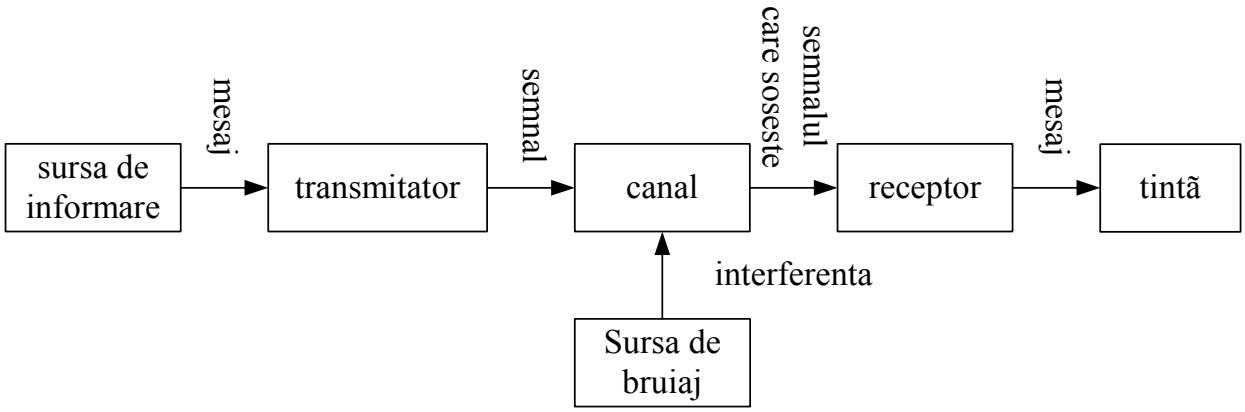


Fig. 3 Modelul comunicării după Shannon şi Weaver[17]

Ei au prezentat comunicarea din punct de vedere tehnic, ca în cazul unei convorbiri telefonice, în care apar: sursa de informații (persoana care vorbeşte) care transformă mesajul în semnale pe care le transmite prin emițător (telefonul), aparat care este în acelaşi timp şi canalul detectabil de către receptor. Ținta emițătorului este creierul ascultătorului sau receptorului, care la rândul lui trebuie să decodifice mesajul, adică să îl retransforme într-o informație inteligibilă. Codul, ne referim aici atât la codificare, cât şi la decodificare, presupune nişte reguli de transformare a mesajului dintr-o formă în alta. În ceea ce priveşte sursa de bruiaj, aceasta poate însemna zgomot, perturbare, diminuând recepția optimă a mesajului.

Singura deficiență a acestui model de comunicare liniară în sens unic constă în lipsa feed-back-ului, respectiv a caracterului reciproc al comunicării. Nu sunt luate în considerare situațiile care

[17] *ibid.,* pag. 16

pot apărea în cazul în care comunicarea nu este bună. Schema lui Shannon şi a lui Weaver este construită pur matematic, fără a ține seama de caracterul comunicării umane intepersonale, în care reacția inversă există, cei doi, emițătorul şi receptorul schimbându-şi permanent rolurile. Ei au prezentat comunicarea ca pornind dintr-un punct şi finalizându-se în altul, fără a avea o formă circulară.

Trecând dincolo de schema simplă a procesului de comunicare, vom încerca să evidențiem grafic o paradigmă a sistemului de comunicare umană. Autorul ei, Dan Voiculescu consideră că "în mod cert comunicarea umană este un sistem complex şi din această cauză trebuie înțeleasă holistic"[18].

Comunicarea, ca act în sine, este un sistem de transmitere a mesajelor, care sunt preluate de către oameni (receptori) de la oamenii din jurul lor (emițători) şi prelucrate pentru a fi înțelese. Paradigma sistemului de comunicare, ca sumă de cinci procese, poate fi explicată prin schema prezentată mai jos (Fig. 4) :

1 = **categorizare**; percepția, memorarea şi redarea informațiilor (individul, aflat fie pe poziție de emisie, fie de recepție, localizează informații pe care le clasifică şi le înmagazinează pentru folosință ulterioară)

2 = **conceptualizare**; natura cunoaşterii, obținerea şi interpretarea informațiilor (o dată memorate, datele sunt interpretate, primesc sensuri noi)

3 = **simbolizare**; natura simbolurilor şi selectarea lor (sensurile noi reprezintă şi moduri noi de exprimare a conținutului)

[18] Dan Voiculescu – **Negocierea – formă de comunicare în relațiile interumane**, Editura Ştiințifică, Bucureşti, 1991, pag. 20

4 = **organizare**; modul de ordonare şi stabilire a cadrului de relaţii (noile simboluri sunt adaptate al contextul social în funcţie de selectarea cadrului de relaţii)

5 = **operaţionalizare**; modul de transmitere a mesajului (după definitivare urmează transmiterea mesajului printr-o formă fizică)

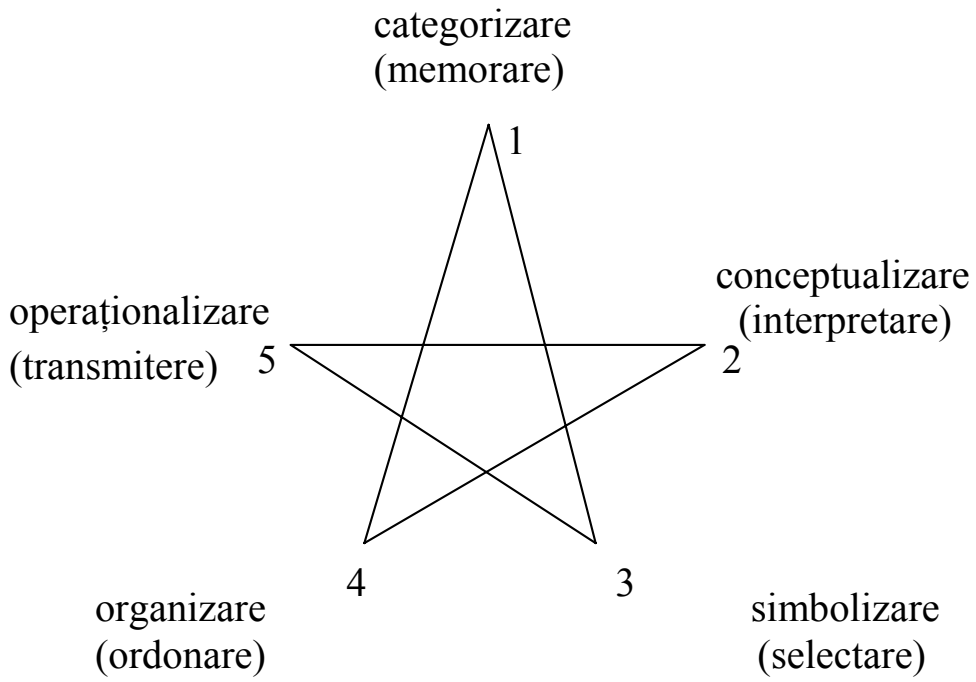


Fig. 4 Paradigma sistemului de comunicare[19]

1.2. Canale de comunicare

Canalele de comunicare se împart în două mari categorii: verbale şi non-verbale, pe de o parte, şi formale şi neformale, pe de altă parte. Canalul de comunicare are un rol important în transmiterea mesajului de la emitent la receptor. Totalitatea canalelor formează

[19] *ibid.,* pag. 19-20

mediul de comunicare, de care depinde calitatea şi exactitatea receptării mesajului.

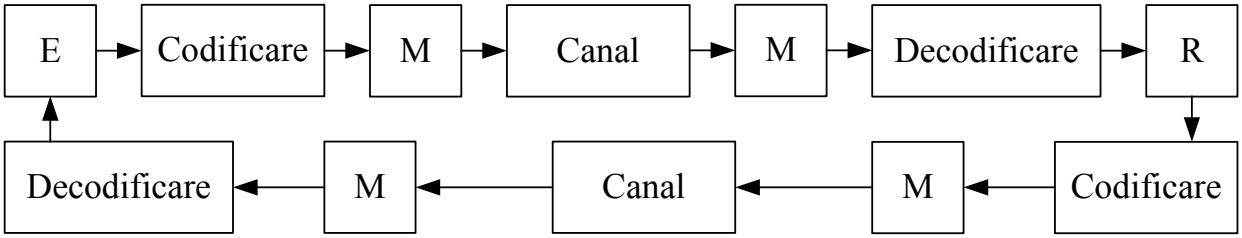


Fig. 5 Procesul de comunicare[20]

Canalele pot apărea sub mai multe forme: sunet, imagine, miros, gust; receptorii le preferă pe unele în defavoarea altora. De pildă, unii indivizii preferă imaginile (televiziune, film), alţii lectura (cărţi, ziare, reviste) iar alţii sunetul (radioul) etc.

În privinţa caracterului formal al canalelor se arată că, de obicei, acestea reprezintă traseele pe care le parcurg informaţiile în cadrul unei instituţii. Putem identifica patru tipuri de astfel de canale în funcţie de direcţia de propagare a informaţiilor: verticale ascendente, verticale descendente, orizontale şi oblice[21].

Comunicările verticale ascendente (↑) asigură transmiterea informaţiilor de la nivelurile inferioare la cele superioare precum şi feed-back-ul. Cele descendente (↓) sunt cele mai răspândite, au loc în mod constant şi continuu iar informaţiile transmise vin de la niveluri ierarhice superioare spre cele inferioare. Comunicările orizontale (↔) înseamnă mai degrabă dialog, permiţând comunicarea între membrii grupului, care se află la acelaşi nivel ierarhic. Comunicările

[20] Monica Voicu, Costache Rusu, *op.cit.* pag. 30
[21] *ibid.,*pag. 132

oblice (/)au uneori un caracter neformal, dar în general sunt folosite pentru rezolvarea problemelor urgente, oferind o cale de evitare a contactului pe scară ierarhică.[22]

Canalele de comunicare neformale apar în momentul în care au loc discuții sau comunicări neoficiale, cum ar fi cele între prieteni sau cunoscuți. Un canal neformal foarte cunoscut nouă tuturor ia naştere odată cu apariția *zvonului*. Zvonul poate să aibă impact negativ sau pozitiv în funcție de cine l-a lansat, de scopul pe care urmăreşte să îl atingă etc. Deşi zvonurile sunt privite cu indiferență de mulți oameni, ele merită să fie analizate pentru a vedea dacă au la bază un fapt real, dacă ne-ar putea afecta în cazul în care se adevereşte, dacă sunt sau nu şanse să fie adevărate. Este adevărat că, de multe ori, persoane interesate să producă pagube sau să inducă în eroare reuşesc cu succes acest lucru pentru că nimeni nu verifică dacă zvonul e adevărat sau nu. De exemplu: se zvoneşte că măcelăria X foloseşte carne de cal în prepararea cărnii tocate. Se poate ca zvonul să nu fie adevărat, dar oamenii, receptorii mesajului nu verifică acest lucru ci nu mai cumpără de acolo pentru simplul motiv că "aşa au auzit".

Canalele de comunicare, prin natura lor, afectează modalitățile de receptare, de acceptare, de evaluare şi de procesare. O dată cu schimbarea canalelor, se schimbă şi impactul mesajului asupra receptorului. De aceea, trebuie multă atenție în identificarea canalelor care oferă rezultate optime pentru procesul de comunicare. Cum este şi firesc, canalele mai eficiente au un impact mai mare.

[22] *id.*

1.3. Bariere de comunicare

Individualitatea noastră este principala barieră în calea unei bune comunicări.23 (Nicki Stanton)

În cadrul procesului de comunicare, pe lângă elementele constitutive şi fără de care nu poate exista propriu-zis comunicarea – emitent, receptor, mesaj, cod, canal etc., apar o serie de obstacole sau de bariere. Termenul cel mai uzitat este cel de bariere ale comunicării.

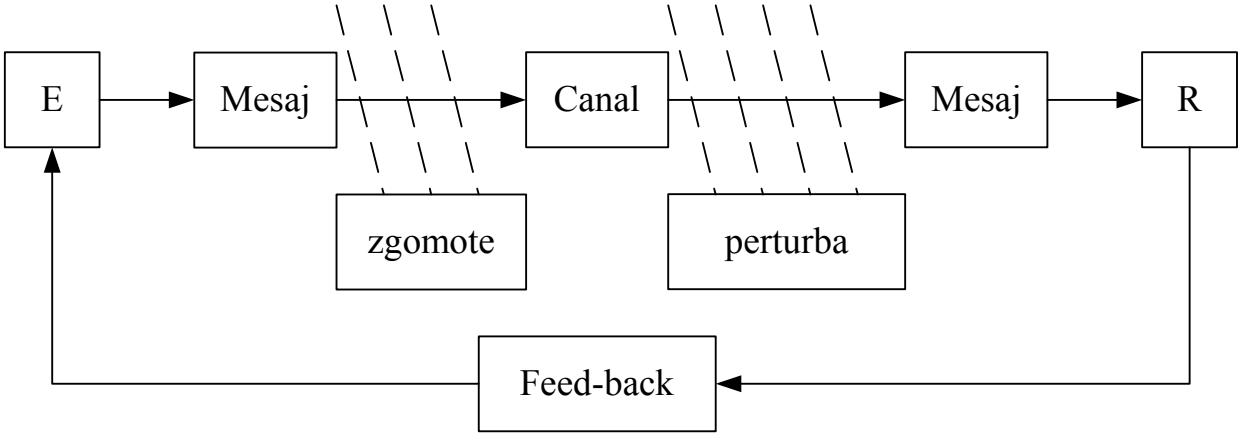


Fig. 6 Barierele în procesul de comunicare

Asemeni canalului de comunicare, care prin natura sa păstrează intact sau deformează conţinutul, respectiv sensul mesajului, obstacolele reduc fidelitatea şi eficienţa transferului de mesaj.

Există patru tipuri de bariere de comunicare :

[23] Ion Haineş, *op.cit.,* pag. 23

bariere de limbaj (dificultăți de exprimare, expresii şi cuvinte confuze sau cu sensuri diferite)

- bariere de mediu (suporți informaționali necorespunzători, diferențe între pregătirea emițătorului si a receptorului, climat de muncă necorespunzător)
- bariere datorate poziției emitentului sau receptorului (imaginea despre celălalt însoțită uneori de idei preconcepute, sentimentele comunicatorilor, percepția eronată despre subiectul în discuție)
- bariere de concepție (presupuneri, lipsa de atenție şi de interes la receptare, exprimarea greşită a mesajului, concluzii grăbite)

Soluțiile pentru înlăturarea acestor bariere constau în : planificarea comunicării, determinarea scopului acesteia, alegerea momentului oportun pentru efectuarea ei, clarificarea ideilor înainte de punerea în practică, folosirea unui limbaj adecvat.

O altă clasificare împarte obstacolele în:

- bariere fizice (distanța, spațiul)
- bariere sociale (concepții diferite despre viață)
- bariere gnoseologice (lipsa experienței, cunoştințelor)
- bariere sociopsihologice (obiceiuri, tradiții, prejudecăți)

Dar se pare că există mai multe decât cele evidențiate până acum:

- bariere geografice (distanța în spațiu)
- bariere istorice (distanța în timp)
- bariere statalo-politice (regimuri politice diferite)
- bariere economice (lipsa mijloacelor financiare)
- bariere tehnice (lipsa tehnicii)

- bariere lingvistice (necunoaşterea sau slaba cunoaştere a limbilor străine)
- bariere psihologice (percepție, memorie, convingeri)
- bariere de rezonanță (mesajul nu răspunde nevoilor individului)

Comunicarea este eficientă şi productivă numai atunci când există un limbaj şi un vocabular comun. Ideal ar fi să existe un limbaj universal neutru, însă din păcate nu se poate încă vorbi de aşa ceva. Cu toate acestea, situații de comunicare relativ ideală se întâlnesc în comunitățile închise, în laboratoarele ştiințifice, unde s-au format în timp tehnici comune de problematizare şi organizare mentală.[24]

1.4. Rețele de comunicare

Pentru ca să se poată vorbi de o rețea şi în special de una de comunicare, este imperios nevoie să existe cel puțin doi indivizi care să comunice, să facă schimb de informații. Rețeaua presupune un ansamblu de canale de comunicare care trebuie să fie dispuse într-o anumită configurație.

Toate rețelele se caracterizează prin faptul că au formă geometrică, au un anumit număr de verigi şi un anumit grad de flexibilitate care le permite să se transforme în alt tip de rețea. Alte elemente comune, care contribuie la o mai bună identificare a organizării şi, implicit, a comunicării din interiorul grupului, ar fi: indicele de conexiune al lui Luce, suma distanțelor dintre

[24] *ibid.,* pag. 23-25

participanți, indicele de centralitate al fiecărei poziții din rețea, indicele de centralitate al rețelei, indicele de periferie.[25]

Câteva dintre cele mai cunoscute tipuri de rețele sunt: cerc, în X, în Y şi în lanț.[26]

În cadrul rețelei în formă de cerc toți participanții beneficiază de şanse egale în procesul de comunicare şi se adaptează uşor sarcinilor care le revin. Gradul de satisfacție este ridicat deoarece nici unul nu ocupă poziție de lider. Este un tip de comunicare specific grupurilor creative şi neformale.

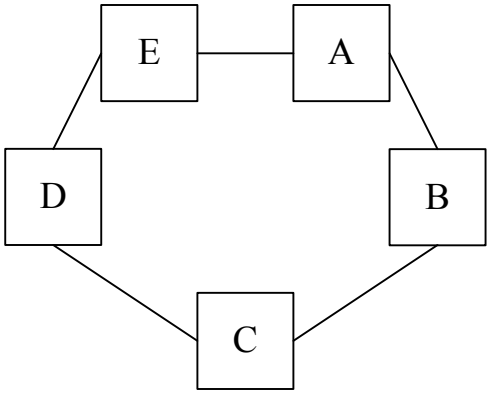


Fig. 7 Rețea în formă de cerc[27]

În rețeaua în formă de stea există şi un lider, poziția A, ceilalți membri având unele restricții de comunicare. Este un tip de rețea specific grupurilor neformale iar satisfacția grupului este moderată,

[25] Monica Voicu, Costache Rusu , *op. cit.,* pag. 134
[26] *ibid.,* pag. 133
[27] *id.*

pentru că fluxurile informaționale sunt controlate de persoana de la centru.

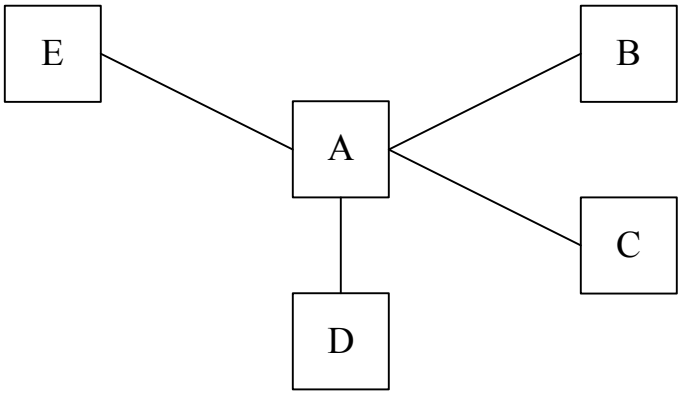


Fig. 8 Rețea în formă de stea sau X

Rețeaua în formă de lanț este specifică grupurilor neformale şi permite tuturor membrilor să comunice simultan. Apare aici şi un lider, iar satisfacția grupului este moderată.

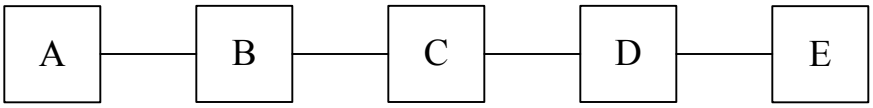


Fig. 9 Rețea în formă de lanț [28]

Rețeaua în Y este practicată în conducerile centralizate, activitățile acestor grupuri fiind preponderent operative. Din cauza centralizării puternice satisfacția medie a grupului este redusă.

[28] *id.*

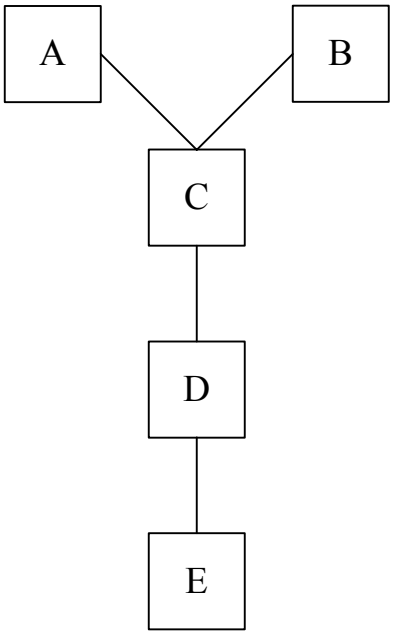


Fig. 10 Rețea în formă de Y [29]

În funcție de aceste rețele diferă climatul unui grup şi tipul de lider. Astfel, s-au putut clasifica grupurile, s-a putut calcula performanța comunicațională a diverselor grupuri. Conceptul de distanță reprezintă numărul de ochiuri pe care trebuie să-l parcurgă mesajul de la emițător la receptor. Cu cât un individ are o poziție mai centrală în rețea, cu atât paşii, pe care îi are de parcurs în relația cu ceilalți indivizi, sunt mai mulți. Dar, cu cât suma distanței este mai mică, cu atât rețeaua este mai performantă.

Pot fi stabilite pentru grup rutele pe care circulă comunicarea, altfel numite "rețele de comunicare" şi care structurează schemele sociale, schemele dintre indivizi. Unitățile sau situațiile de agregare ale indivizilor sunt următoarele: *diada, triada, tetrada.*

[29] *id.*

Cea mai simplă unitate este *diada* sau un fel de *"moleculă socială"* şi este formată dintr-un cuplu de persoane aflate într-o situație de comunicare. Când climatul afectiv este foarte intens, diada are tendința de a se izola de grup devenind *"atom al comunicării"*. Acest lucru se explică prin faptul că, în diade, potențialul de comunicare este absorbit de comunicarea în doi, de schimburi de mesaje în doi. Abraham Moles interpretează acest fapt în sensul că fiecare dintre noi are un anumit potențial de comunicare, pe care el îl numeşte *"valență comunicațională"*.

Triada este microgrupul de trei persoane şi nu se referă în special la triunghiul conjugal. Aici există dificultăți de restructurare datorate raporturilor afective care domină comunicarea. De ce? Pentru că raporturile afective tind să creeze căi privilegiate de comunicare. În cazul triadei, aproape în orice situație, unul dintre membri joacă rolul de personalitate dominatoare.

În cadrul *tetradei*, relația de comunicare se realizează într-un grup format din patru indivizi. Această relație conservă egalitatea persoanelor, există chiar urme de stabilitate a grupului iar comunicarea se poate stabili ca o comunicare între două diade. De exemplu, prieteniile între cupluri.

De la tetradă încolo începe stratificarea puternică a grupului, apar relații de dominare. Din perspectivă comunicațională, al patrulea tip ar fi, psihologic vorbind, grupul de prieteni. În general, un grup este format din 5-8 persoane legate printr-o relație socio-afectivă, dar una clară şi distinctă, un fel de relație vizibilă care are drept scop comunitatea de reacții la anumiți stimuli. Pentru a fi mai expliciți putem da următorul exemplu: *Toți sar la bătaie dacă un membru al grupului este atacat.* Acest lucru se întâmplă deoarece apar procese de identificare internă, se creează un limbaj comun, o

solidaritate foarte puternică care determină *coeziunea defensivă* a grupului față de celelalte grupuri.[30]

[30] Vasile Dâncu – **Note de curs: Cultură şi comunicare de masă**

1.5. Mijloace de comunicare

În opoziție cu alte păreri conform cărora dezvoltarea comunicării s-a realizat concomitent cu evoluția societății, potrivit lui Marshall McLuhan, istoria omenirii se împarte în patru etape mari în funcție de evoluția mijloacelor de comunicare. Această etapizare nu ține cont de impactul pe care l-au avut factorii sociali şi economici din societate.

Iată, cronologic, etapele despre care vorbeam mai sus:

- era tribalismului prealfabetic (cultura orală)
- era scrisului (Grecia antică după Homer)
- era tiparului (1500-1900)
- era electronică[31] (epoca modernă)

Alți autori consideră că, de fapt, cele patru etape pot fi incluse în trei tipuri fundamentale de cultură, tot în funcție de tehnicile de comunicare folosite:

- cultura orală, tribală, mitică (urechea – organ de simț privilegiat)
- cultura vizuală sau Galaxia Gutenberg (ochiul – organ de simț privilegiat)
- cultura electronică, audiovizuală sau Era Marconi[32]

Bernard Voyenne identifică, la rândul lui, patru moduri de comunicare ce se suprapun, în fond, cu etapele propuse de McLuhan:

- comunicarea directă
- comunicare indirectă
- comunicarea multiplă

---

[31] Ion Haineş, *op.cit.,* pag. 26
[32] *ibid.,* pag. 26-27

- comunicarea colectivă[33]

Dincolo de încercările de clasificare se află mijloacele de comunicare propriu-zise care se caracterizează prin, şi vom aminti câteva dintre avantajele acestora: capacitatea de a transmite simultan un pachet de informaţii; comunicarea rapidă la distanţă; diversitatea mare de servicii; asigurarea unui feed-back rapid; comunicarea operativă; comoditatea în exploatare; înregistrarea mesajului; costul mai mult sau mai puţin scăzut, în funcţie de mijloc etc. Desigur, mijloacele de comunicare au şi dezavantaje, însă acestea sunt nesemnificative în raport cu avantajele pe care le oferă: costul ridicat şi aria restrânsă de operare a unora dintre ele; calitatea slabă a echipamentului; lipsa controlului asupra mesajelor în unele situaţii etc.[34]

Mijloacele de comunicare sunt extrem de variate: dialogul sau comunicarea interpersonală, zgomotele, memoriile, documentele, poşta clasică, poşta voice şi poşta electronică, telefonul, faxul, telexul, telefaxul, calculatorul, internetul, mass-media. Progresul tehnic a permis dezvoltarea şi îmbunătăţirea continuă a mijloacelor, atât de indispensabile în perioada actuală. Să nu uităm că totul a pornit de la zgomot, gest, cuvânt, care treptat au contribuit la apariţia scrisului, modalitate de comunicare ce a constituit adevăratul start a

[33] *id.*
[34] Monica Voicu, Costache Rusu, *op.cit.,* pag. 34

ceea ce se poate numi astăzi sistemul mijloacelor de comunicare de masă sau nu.

1.6. Tipuri de comunicare

Studiul comunicării şi, în principal, al formelor de comunicare umană a început să prindă contur în deceniile cinci şi şase ale secolului nostru prin activitatea Institutului de Cercetare Mentală (Institute of Mental Research). Aici, nume precum Paul Watzlawick şi Don D. Jackson (psihiatri) şi-au adus din plin contribuția la aprofundarea dimensiunii non-verbale a comunicării. Deşi cercetărilor lor erau de ordin medical, rezultatele la care au ajuns le-au permis formularea unui număr de axiome ce caracterizează comunicarea interumană. Fără a intra în detalii le vom enumera în cele ce urmează:

- Comunicarea este inevitabilă, respectiv non-comunicarea este imposibilă.
- Comunicarea se desfăşoară la două niveluri: informațional şi relațional, cel de-al doilea oferind indicații de interpretare a conținutului celui dintâi.
- Comunicarea este un proces continuu, ce nu poate fi tratat în termeni de cauză-efect sau stimul-răspuns.
- Comunicarea îmbracă fie o formă digitală, fie o formă analogică.
- Comunicarea este ireversibilă.
- Comunicarea presupune raporturi de forță şi ea implică tranzacții simetrice şi complementare.

➢ Comunicarea presupune procese de ajustare şi acordare.[35]

În funcție de autori, comunicarea se împarte după cum urmează: unii arată că există două tipuri de bază ale comunicării – verbală şi non-verbală, fiecare dintre ele beneficiind de o dublă ipostază: într-un singur sens sau în ambele sensuri, aşa după cum reiese din schema următoare:

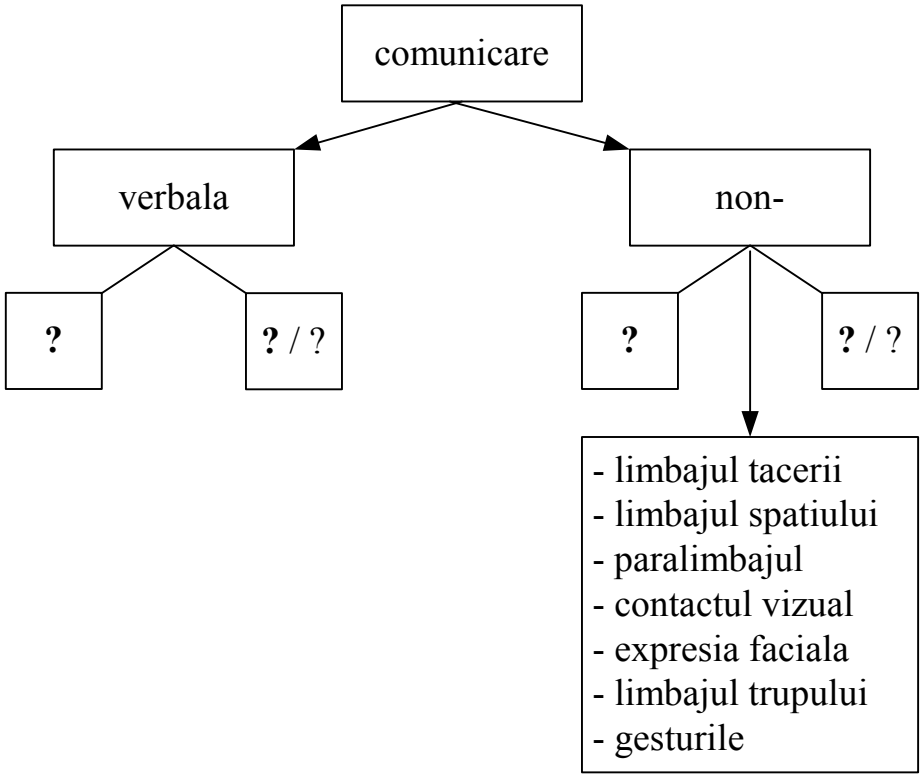


Fig. 11 Tipurile comunicării umane[36]

Bernard Voyenne susține că există patru moduri sau modele de comunicare (Fig. 12). În opinia sa acestea sunt:

- comunicarea directă
- comunicarea indirectă
- comunicarea multiplă
- comunicarea colectivă[37]

---

[35] **Revista Studia Universitatis Babeş-Bolyai**, Ephemerides, anul XLII, 1997, pag. 90-92

[36] *ibid.,* pag. 93

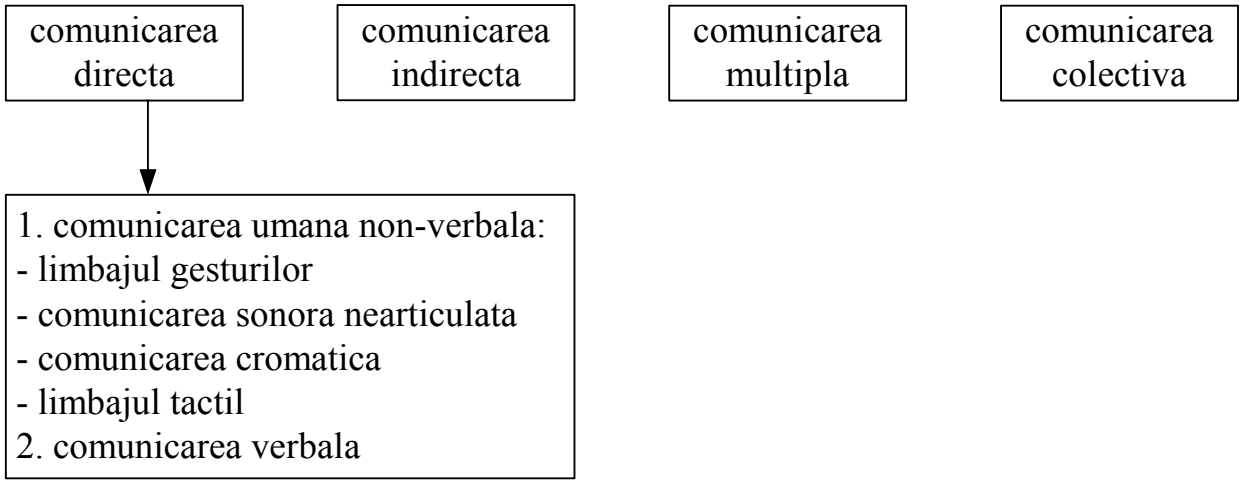


Fig 12 Tipuri de comunicare (Bernard Voyenne)

Comunicarea directă presupune o formă completă de comunicare, actul comunicării realizându-se prin mijloace de transmitere a informaţiilor astfel:

- One-to-one (de la o persoană către altă persoană)
- One-to-many (de la o persoană către mai multe persoane)
- Many-to-one (de la mai multe persoane către o persoană)
- Many-to-many (de la mai multe persoane către mai multe persoane)[38]

Comunicarea indirectă a reprezentat trecerea de la faza culturii orale la faza culturii vizuale, provocând o "ruptură între lumea magică a auzului şi lumea indiferentă a văzului"[39]. Caracteristicile acestui tip de comunicare constau în lipsa apropierii fizice, care nu mai este obligatorie ca în cazul comunicării directe;

[37] Ion Haineş, *op.cit.,* pag. 27
[38] *ibid.,* pag. 28
[39] *ibid.,* pag. 44

transmiterea informațiilor poate fi în lanț cu posibilitatea declanşării de ecouri asupra indivizilor sau grupurilor; răspunsul (feed-back-ul) este mai lent decât în comunicarea directă.

Se poate vorbi de **comunicarea multiplă** odată cu apariția tiparului, care a revoluționat istoria comunicării. Caracteristicile sunt cele ale comunicării indirecte cu deosebirea că, de această dată, numărul mesajelor este mai mare şi ele sunt transmise razant, prin propagare. De altfel, inventarea tiparului a introdus în procesul de comunicare posibilitatea multiplicării mesajelor într-un anumit număr, implicit fidelitatea informației, propagarea ei în lanț şi caracterul multidirecțional al difuzării.

În cazul **comunicării colective**, emițătorul şi receptorul nu mai sunt indivizi, ci grupuri, care sunt alcătuite la rândul lor din indivizi şi grupuri mai mici. Mesajele sunt multiple şi numeroase, ele trebuind să treacă, în mod obligatoriu, printr-un organ de informare, care este mass-media. Din acest motiv, atât mesajul, cât şi comunicarea se socializează, adică devin colective.

CAPITOLUL II

COMUNICAREA INTERPERSONALĂ

Comunicarea umană îmbracă două forme – interpersonală şi mediată – care se construiesc pe baza a două tipuri de relații: directe şi indirecte. Vom trece în revistă o succintă prezentare a celor două, pentru a ne ocupa în cele ce urmează doar de comunicarea interpersonală, căreia îi este dedicat acest capitol.

Comunicarea interpersonală, respectiv directă, se realizează între două sau mai multe persoane, care se află în poziții de proximitate (spațială, de regulă) şi care interacționează sau se influențează reciproc.[1]

Comunicarea mediată, cea indirectă, se numeşte astfel deoarece este "mediată de un suport mai mult sau mai puțin complex din punct de vedere tehnologic (scrisoarea, telefonul, calculatorul) sau de un bun produs de un ansamblu de instituții, specialişti şi dotări tehnologice (cărțile, filmele, ziarele, radioul, televiziunea, Internetul)"[2]. Spre deosebire de comunicarea interpersonală, cea mediată permite o mai mare capacitate de înmagazinare a datelor, o amplificare a audienței mesajelor şi o creştere a vitezei de transmitere a acestora pe distanțe foarte mari.

---

[1] Mihai Coman – **Introducere în sistemul mass-media**, Editura Polirom, Iaşi, 1999, pag. 14

[2] *id.*

Comunicarea interpersonală presupune trei lucruri extrem de importante: **cum** se realizează comunicarea, adică cum comunică oamenii între ei; **între cine şi cine** are ea loc; **frecvența** cu care grupe de indivizi comunică între ele.

Trebuie precizat de la bun început că vorbăria nu este comunicare. De aceea, este foarte important ca procesul de comunicare să fie controlat. La ce se referă acest lucru? Se referă la faptul că cel cu care vorbeşti trebuie să te înțeleagă şi să dea un semnal că a înțeles exact ceea ce doreai să transmiți. Modul prin care interlocutorul poate să facă acest lucru este feed-back-ul.

Scopul comunicării constă în patru elemente: *a fi recepționați corect; a fi înțeleşi; a fi acceptați; a primi o reacție, dovadă a faptului că am fost înțeleşi*. De altfel, comunicarea serveşte acțiunii, ea nu este doar gratuită sau dezinteresată, iar tot ceea ce este legat de acțiune presupune un scop.

Comunicare interpersonală, indiferent de forma în care apare – verbală sau non-verbală – presupune, în primul rând, existența unui emițător, a unui receptor şi a unui mesaj; în al doilea rând, a unui referent (în calitate de emițător poți emite în numele unei instituții); în al treilea rând, a unui cod sau a unui canal.

Prin intermediul comunicării interpersonale indivizii doresc să învețe ceva pe cineva; să transmită sau să primească diverse cunoştințe; să influențeze comportamentul celorlalți; să exprime sentimente; să explice propriul comportament sau pe al celorlalți; să întrețină şi să păstreze legături cu colectivitatea, cu grupul social de care aparțin sau la care vor să adere; să clarifice o serie de probleme, fie ele discutabile sau controversate; să stimuleze interesele proprii în raport cu cei din jur, cu alteritatea.

2.1. Comunicarea la nivel de individ

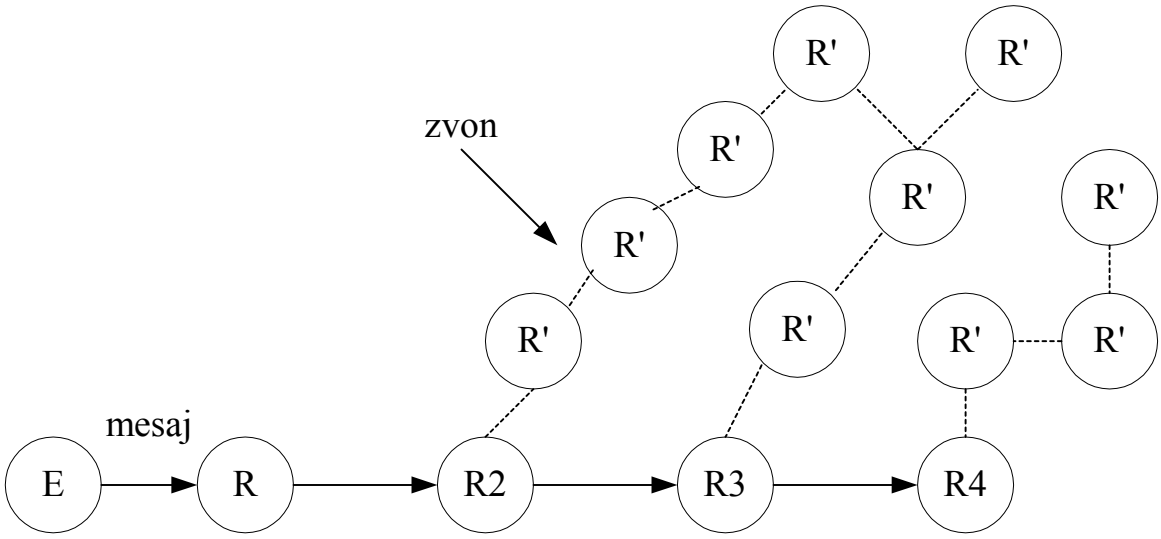


Fig 13 Schema comunicării directe (Bernard Voyenne)

Încă din trecutul îndepărtat comunicarea a jucat un rol important în relațiile dintre indivizi. De atunci şi până astăzi, comunicarea directă, orală a supraviețuit schimbărilor şi s-a impus ca cea mai completă formă de comunicare, celelalte tipuri având importanță secundară.

Când spunem comunicare directă ne referim, implicit, la comunicarea interpersonală. Aceasta are un caracter imediat şi reciproc, asigurând realizarea conexiunii inverse (a feed-back-ului) pentru că rolurile se modifică pas cu pas, emițătorul poate deveni receptor şi vice-versa, funcție de durata comunicării şi de frecvența mesajelor transmise. În plus, comunicarea, dialogul sau conversația nu are nevoie de intermediar, persoanele implicate făcând schimb direct de informații. De aceea, comunicarea interpersonală presupune

existența necesară a prezenței fizice a celor două sau mai multe persoane care participă la procesul în sine.

Pentru început ar fi necesar să identificăm cele două tipuri de relații pe care se clădeşte procesul de comunicare: relații directe şi indirecte. Pe noi ne interesează doar prima categorie, respectiv situația în care comunicarea se realizează între două sau mai multe persoane care interacționează şi se influențează una pe alta, dar a căror comunicare nu este mediată de instrumente ce permit transferul mesajului de la emițător la receptor.[3]

Deci, este vorba de comunicarea interpersonală ce urmăreşte cunoaşterea, autocunoaşterea şi intercunoaşterea. Din punct de vedere sociologic, relația interpersonală presupune comuniune şi angajare, demonstrează că psihicul uman nu se îmbogățeşte fără comunicare. Ea reprezintă o uniune psihică şi directă, bazată pe o legătură inversă complexă care cuprinde minimum două persoane. Presupune reciprocitatea activă a conduitei partenerilor din grup: ei reacționează unii cu alții, se apropie, se cunosc sau se distanțează, se suspectează.

În centrul preocupărilor celor care studiau teoria şi practica comunicării au stat următoarele teme: comunicarea strategică, atracția intepersonală, dezvoltarea relațiilor, comunicarea non-verbală, comunicarea familială, stilul vorbirii, negocierea, conflictele interpersonale, comunicarea în cadrul grupurilor mici etc. În timp, unele dintre acestea –comunicarea non-verbală, comunicarea în cadrul grupurilor mici – au dobândit o identitate proprie cu toate că se subsumează domeniului comunicării interpersonale.

[3] Revista **Studia Universitatis Babeş – Bolyai**, Ephemerides, 1996, pag. 5

Dar ce este comunicarea interpersonală? Părerile sunt împărțite, dar în esență toate definițiile spun cam acelaşi lucru.

1. Comunicarea interpersonală este comunicarea față în față între doi oameni.[4]
2. Comunicarea intepersonală este o interacțiune față în față care implică de la trei până la un număr mic de indivizi.[5]

Ambele definiții aparțin atât lui King (1979), cât şi lui Smith şi Williamson (1979). Cea de a doua poate la fel de bine să descrie şi comunicarea în cadrul grupurilor mici.

Alți autori, precum Miller şi Steinberg (1975), Berger şi Bradac (1982), Bochner (1984) au pus problema utilității acestor definiții, spunând că, în opoziție cu numărul de indivizi implicați în interacțiune, se află un atribut mai puternic – tipul de cunoaştere pe care îl dețin oamenii.

Miller şi Steinberg spun că numai atunci se poate vorbi de comunicare interpersonală când cunoaşterea credințelor, atitudinilor şi personalităților indivizilor sau ceea ce se mai numeşte informația de la nivel psihologic este folosită ca bază pentru ceea ce au ei comun. Ei mai încearcă să explice că "indivizii sunt văzuți ca putând fi substituiți nefiind identități individuale unice, motiv pentru care mesajele se pot adresa oamenilor ca individ unic şi nu individului ca membru al unui grup"[6].

Tot din această perspectivă, Miller şi Steinberg, Berger, Bradac şi Bochner susțin că acest tip de comunicare se poate regăsi

---

[4] Michael B. Salwen – **An Integrated Approach to Communication Theory and Research**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, 1996, pag. 278

[5] *id.*

[6] *id.*

în ceea se ce numeşte, în mod tradiţional, contextele comunicării de masă. Spre exemplu:

Figurile publice prezintă, adeseori, informaţii puternic personalizate la televiziune – un astfel de subiect ar fi dependenţa lor faţă de droguri. Prin mesajul lor, ei angajează un act de comunicare interpersonală, chiar dacă comunică simultan acest lucru miilor sau milioanelor de oameni care îi privesc.

Capella (1987) nu este de acord cu rolul pe care îl are cunoaşterea în comunicarea interpersonală. El arată că multe interacţiuni interpersonale sunt importante în viaţa unui individ: relaţia medic-pacient sau profesor-student, dar acestea sunt altfel de interacţiuni – relaţii interpersonale. Distincţia dintre comunicarea interpersonală şi relaţiile interpersonale este obligatorie: comunicarea afectează relaţii iar relaţiile la rândul lor afectează activitatea comunicaţională a celor implicaţi.7

La alternativa cunoaşterii, Capella propune ca acel minim de comunicare interpersonală să apară atunci când se poate demonstra că comportamentul unui om afectează alte comportamente umane. Când aceste influenţe comportamentale sunt reciproce, precondiţiile comunicării interpersonale sunt îndeplinite.

2.2. Comunicarea la nivel de grup

Comunicarea este liantul oricărui grup şi legătura esenţială între membrii acestuia. Influenţa şi persuasiunea socială, propaganda, publicitatea se bazează pe elemente ale comunicării de grup, iar existenţa unor relaţii de comunicare între membrii grupului înseamnă

[7] *ibid.,* pag. 278-279

altceva decât schimbul de mesaj sau comunicarea "ping - pong". Aceste relații sunt atât cele de contact, cât şi cele de abstract, de identificare cu membrii. În fond, toate relațiile sociale le-am putea reduce la relații de comunicare, deoarece noi comunicăm şi când nu avem o intenție specifică.

Comunicarea are o serie de funcții esențiale cu rol fundamental asupra grupului: ajustează comportamentele individuale; permite existența fenomenelor de influență şi dominare (orice grup se stratifică, nu există grup egalitar); produce, ceea ce se numeşte, locomoția spre obiectivul grupului; facilitează realizarea sarcinii (când nu avem obiectivul); asigură coeziunea grupului; valorizează grupul (fiecare grup încearcă să-şi afirme individualitatea); are un rol terapeutic, protejând grupul față de exterior; este un factor de unitate socio-culturală şi, în cele din urmă, face ca grupul să devină cadru de referință pentru individ, pentru că majoritatea membrilor au nevoie de un reprezentant şi nu pot trăi fără repere, iar prin comunicare aflăm care este norma comună – ce e bine, ce e rău, ce e sau nu la modă. Majoritatea lucrărilor sociologice arată că "realitatea socială" este structurată pe trei niveluri: cel al personalității sociale (personalitate rezultată din socializare), al acțiunii şi raporturilor sociale (complexitatea interrelațiilor ce se stabilesc în interiorul formelor concrete de organizare socială) şi al sistemului social global. Se ştie, însă, că totalitatea raporturilor interumane care fundamentează socialitatea, sociabilitatea, solidaritatea şi acțiunea colectivă presupun cu necesitate un proces de comunicare.[8]

Dar, de ce este nevoie tocmai de comunicare şi nu de cu totul altceva? Deoarece "omul este o ființă socială, comunicațională, deci

[8] Traian Rotariu şi Petre Iluț – **Sociologie**, Ed. Mesagerul Cluj-Napoca, 1995, pag. 68

o ființă care nu poate exista în afara comunicării cu membrii grupului său şi al ambianței sociale generale”.[9]

Personalitatea indivizilor aflați într-o anumită societate, motivațiile şi interacțiunile lor nu sunt în totalitate compatibile cu exigențele vieții organizaționale, iar mediul social, cadrul imediat al acțiunii şi existenței sociale este grupul. Din sutele de definiții care există pentru termenul de grup am ales-o pe cea care arată că “este vorba de o pluralitate de indivizi aflați într-o situație de solidaritate mai mult sau mai puțin accentuată; de un ansamblu de persoane aflate în interacțiune în vederea atingerii unui scop comun şi diferențiate după funcții sau roluri.”[10]

Pentru a înțelege mai bine ce este grupul, vom porni în analiza noastră de la următoarea afirmație: “Elementul component de bază al grupului sunt membrii.”[11] Evident, propoziția pare ridicolă dacă nu avem în vedere faptul că grupul este compus şi din alte elemente, care nu sunt oameni, cum ar fi: obiecte materiale, valori culturale, simboluri, modele durabile de conduită şi relații sociale. De asemenea trebuie precizat că individul şi societatea sunt două părți ale aceleaşi realități. Pe de o parte, individul trebuie să-şi interiorizeze valorile de bază ale societății pentru a deveni membru, iar pe de altă parte, societatea trăieşte şi se dezvoltă prin acțiunea, gândirea, tendințele şi comportările indivizilor. Pentru a deveni membru al unui grup trebuie ca, măcar parțial, să-i interiorizezi valorile, să te identifici cu tendințele sale comune, să-i recunoşti scopurile şi să ți le însuşeşti. Prin calitatea de membru al grupului se realizează apartenența omului la societatea globală.

---

[9] Revista **Studia Universitatis Babeş – Bolya***i*, Ephemerides, 1996, pag. 4

[10] Traian Rotariu şi Petre Iluț, *op. cit.,* pag. 77

[11] Jan Szczepanski – **Noțiuni elementare de sociologie***,* Ed. Ştiințifică, 1972, pag. 212

Grupul stabileşte "modelul moral" al membrului, adică ansamblul de trăsături morale pe care acesta trebuie să le manifeste în comportarea sa. De exemplu, purtarea unor veşminte neîngrijite reprezintă expresia unui protest împotriva grupului, ceea ce poate fi tolerat, dar încălcarea valorilor morale, respingerea ideologiei provoacă represiuni puternice, represiunea fiind expresia autoapărării grupului. Un alt exemplu poate fi cel al normelor de conduită, al normelor de politețe care, deşi nu pot fi de multe ori explicate, sunt reglate social şi depind de anumite valori.[12]

În cadrul grupului, pe lângă elementele enumerate mai sus, intervine intercunoaşterea, care nu este altceva decât un contact cognitiv la baza relațiilor umane. Ea presupune fie un fenomen de atracție, fie unul de respingere care stau ca un prealabil la baza viitoarelor contacte. Însă, contactele interumane, sub raportul cunoaşterii, au calități diferite pentru că şi oamenii se exprimă, în contactele dintre ei, diferit. Altfel spus, contactele se dezvoltă pe măsura cunoaşterii reciproce, se dezvoltă pentru că noi suntem activi în viață.

Vorbim despre grup când relațiile interpersonale sunt frecvente, consistente şi durabile. Există anumiți factori care trebuie să fie asigurați pentru a putea fi realizate contactele: factorul spațial sau spațiu de viață, unde indivizii intră în contact; factorul rolului social, adică al relațiilor care stabilesc rețelele (relația profesor – elev sau medic – pacient) şi factorul caracterului normativ al relațiilor dintre oameni (se referă la setul de statuturi sociale pe care le are fiecare persoană).

În funcție de statut se stabileşte ierarhia grupului - cei cu o autoritate mai mare în grup constituie liderii, în timp ce anonimii nu

[12] *ibid.,* pag. 213

se lasă influențați de către formatorii de opinie. Rangul social, ierarhia ne determină acțiunile: să intrăm sau nu în contact cu ceilalți, iar dacă nu funcționează rangul, nu există nici respect de sine şi astfel se produc în societate, destul de frecvent, distanțările. Prin ciocnirile violente sau non-violente din interiorul grupului se verifică, de fapt, coeziunea membrilor ei şi echilibrul dinamic stabil. Este necesară o reechilibrare permanentă.

Mai mult, modul de comunicare în grup reflectă dinamica grupului şi, în acest mod, putem să ne dăm seama de ierarhia grupului în cauză. În orice grup există o ierarhie a comunicării identică cu ierarhia socială a grupului. În funcție de organizarea socială a grupului există căi specifice prin care indivizii ajung unul la celălalt din punct de vedere comunicațional.

Voința colectivă duce la apariția solidarității de grup. Acesta este un fenomen derivat din conştiința lui "noi". Solidaritatea constă atât în sentimentul comunității, în identificarea indivizilor care aparțin grupului cu ceilalți membri, cât şi în identificarea intereselor personale ale fiecărui membru cu interesele tuturor membrilor. Ea se manifestă prin acțiuni şi sentimente similare, prin transmiterea aceloraşi atitudini şi criterii de apreciere tuturor membrilor grupului, în folosirea de către toți membrii a unor metode identice de acțiune într-o anumită problemă. Solidaritatea poate avea diferite surse: rezultă din sentimentul comunității culturale, din interese economice, din valoarea înaltă a rasei sale, din constrângerile religioase sau ideologice.[13]

Oamenii pot foarte bine să acționeze împreună fără ca solidaritatea să fie organizată. Moda sau panica sunt fenomene de acțiune colectivă în care conduitele sunt influențate şi influențează

[13] *ibid.,* pag. 223

conduitele altora, în care se manifestă fenomene de cooperare şi control social. Dar, analizând majoritatea abordărilor solidarității sociale, se poate observa, în mare parte, că ea este redusă la un singur element: interesul.[14]

În analiza de până acum am constatat deja faptul bine cunoscut fiecăruia că, în viața socială, apar întruchipări foarte diferențiate ale grupurilor, deci problema clasificărilor este importantă pentru o analiză clară. Sociologul american, E.E. Eubank, care a cules şi a analizat metodele de clasificare a grupurilor întâlnite în literatura americană, menționează şapte principii folosite în aceste clasificări: pe baza apartenenței etnice sau de rasă; pe baza nivelurilor de dezvoltare culturală; pe baza sarcinilor sau funcțiilor îndeplinite de către grupuri în colectivități mai largi; pe baza tipurilor de raporturi predominante între membri; pe baza diferitelor genuri de legături care apar în grupuri; clasificări care au la bază alte principii.

Nu intenționăm aici să propunem un sistem consecvent de clasificări, ci vom face o trecere în revistă a categoriilor de grupuri cel mai frecvent relevate. Foarte des întâlnită este diviziunea în grupuri mici şi mari: grupurile mici posedă o structură simplă, adică sunt compuse exclusiv din membri şi nu au nici un fel de subgrupuri, dar pot intra în componența colectivităților mai mari de alte tipuri. Prin urmare, un grup mare ar putea fi poporul, statul, un grup confesional independent, deoarece nu mai intră ca parte componentă în grupuri mai mari.

Diviziunea în grupuri mari şi mici se întâmplă să fie câteodată, deşi pe nedrept, identificată cu diviziunea în grupuri primare şi secundare. Dacă pe primele (mari şi mici) le distingem pe baza tipului de structură, pe cele primare şi secundare le distingem pe baza

[14] Traian Rotariu şi Petre Iluț, *op. cit.,* pag. 84

tipului de legătură. În grupurile primare avem de-a face cu legătura bazată pe raporturile profesionale şi atitudinile emoționale, în cele secundare legătura rezidă în raporturile obiective şi se bazează pe interese.

O altă diviziune, deseori folosită, distinge grupurile formale şi neformale. Baza acestor diferențe constă în apariția în grupuri a instituțiilor formalizate sau numai a instituțiilor neformale şi a controlului social formal sau neformal.

În rândul grupurilor, care apar în fiecare societate, joacă roluri importante familia, clasele sociale, grupurile cu scop (sportive, partidele politice), grupurile teritoriale (sat, oraş). Nu am încercat să efectuăm o clasificare completă a grupurilor, dar ne-am limitat la menționarea celor mai importante tipuri. Există încă nenumărate forme ale vieții sociale, multe tipuri diferite de colectivități care nu sunt grupuri: mulțimea, publicul, reuniunea, ca şi anumite sisteme sociale care cuprind câteva popoare. Un exemplu de acest gen îl constituie societățile arabe, care alcătuiesc anumite forme de comunitate, anumite începuturi efemere de coeziune, dar nu reprezintă încă grupuri.[15]

Mentalitatea unui grup este o dovadă clară de coeziune, de echilibru. La un nivel general, mentalitatea este definită ca un ansamblu de opinii, prejudecăți, credințe care determină şi influențează modul de gândire al indivizilor, grupurilor umane, popoarelor. Desemnează, de asemenea, un mod particular de a simți, gândi, reacționa specific unui grup de persoane sau unui popor, respectiv unei comunități. De altfel, mentalitățile colective caracterizează un grup, o colectivitate compusă din cei care adoptă o

[15] Jan Szczepanski, *op. cit.,* pag. 238

atitudine comună asupra unui obiect determinat (exemplu: mentalități de sectă, de şcoală, de parohie, a unui grup în vârstă).

Prin intermediul nevoii de autocunoaştere, dar mai ales de intercunoaştere, ajungem la conceptul de imagine. Există chiar un domeniu, extrem de cultivat în ultimele decenii de istorici şi literați, numit imagologia. Obiectul ei îl constituie restituirea imaginilor pe care un individ, o comunitate, o cultură şi le construieşte cu privire la celălalt, la străinul cu care vine în contact sau cu cultura vecină; imaginea pe care şi-o face despre spații mai îndepărtate şi reversul acestui proces "autoimaginea" sau imaginea de sine construită de un individ, o comunitate, o cultură.

Imaginea despre celălalt oferă posibilitatea înțelegerii modului în care se stabilesc raporturile dintre două grupuri apropiate în timp şi spațiu, iar modul în care se desfăşoară dialogul dintre ele ne explică mecanismele ce stau la baza relațiilor. Grupul poate întâlni atât imagini peiorative, cât şi pozitive. Cele peiorative au scopul de a devaloriza imaginea celuilalt (în cazul conflictelor, războaielor), iar cele pozitive duc la "confruntări" paşnice, culturale (imaginea prietenului, a aliatului). Imaginea celuilalt este importantă pentru propria noastră imagine deoarece alteritatea catalizează procesul de formare a propriei identități. Doar prin raportare la un celălalt diferit, un grup, o comunitate îşi cristalizează propria imagine, conturează ceea ce este propriu şi diferit.

CAPITOLUL III

STRATEGIA DE COMUNICARE A ORGANIZAȚIEI

3.1. Comunicare - strategie de comunicare - strategia organizației

În cadrul unei organizații se poate vorbi de două dimensiuni ale comunicării: internă şi externă, corelate şi interpendente, integrate în strategia de comunicare a corporației. Strategia comunicării face parte din strategia organizației şi este sarcina managerului să dezvolte şi să aplice în practică o gândire strategică în legătură cu procesul de comunicare prin care se urmăreşte asigurarea unui climat optim, necesar pentru buna desfăşurare a muncii, elaborarea de tehnici pentru punerea în practică a strategiei schimbării şi pentru creşterea performanței, emiterea unei imagini pozitive a organizației în fața partenerilor.

Un studiu al Ascociației Internaționale de Comunicări în Afaceri a identificat principalele avantaje ale unei bune comunicări a organizației:

1. ***Creşterea ratei de succes a organizației.*** Pentru aceasta, comunicarea trebuie dezvoltată şi organizată strategic, pusă în concordanță cu obiectivele strategice generale ale organizației.
2. ***Dezvoltarea relațiilor cu segmentele cheie ale publicului intern şi extern.***
3. ***Contribuție directă în evitarea conflictelor cu anumite segmente de public, prin prevenirea grevelor, litigiilor, boicoturilor.***

4. ***Creşterea profiturilor companiei prin menţinerea unor relaţii strânse cu clienţii, furnizorii şi intermediarii.***

Strategia de comunicare a unei corporaţii trebuie să fie coerentă, să existe o unitate între comunicarea internă şi cea externă. De asemenea, trebuie să se aibă mereu în vedere necesitatea unei legături indisolubile cu strategia de ansamblu a corporaţiei. Numai în aceste condiţii se poate vorbi de o comunicare eficientă, capabilă să creeze imaginea dorită. Strategia comunicării sprijină implementarea strategiei organizaţiei armonizând şi asigurând adaptarea cu succes a organizaţiei la mediul ei de funcţionare.

Paul A. Argenti propune următorul model de strategie de comunicare a corporaţiei [1]:

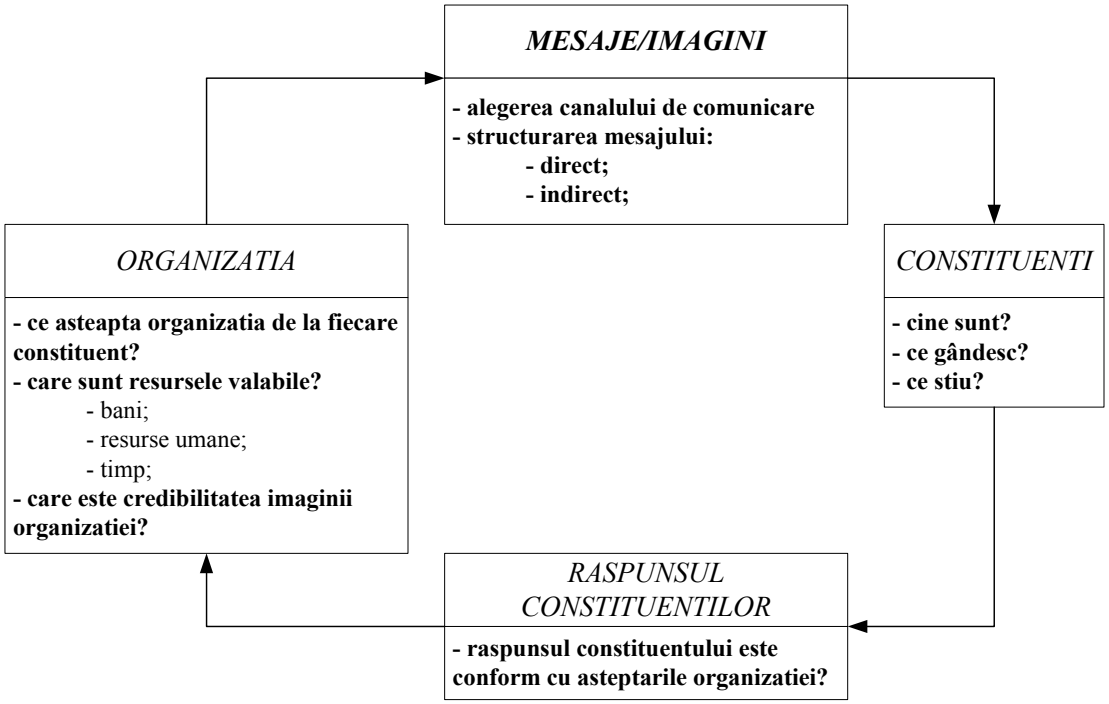


Fig. 14. Modelul de strategie de comunicare propus de A. Argenti

[1]Argenti, P. A., *Corporate Communication,* Ed. Irwin Mc Graw-Hill, 1998, p. 43

3.2. Elementele strategiei de comunicare a organizației

Componentele strategiei de comunicare a unei corporații sunt:

1. imaginea şi identitatea corporației;
2. publicitatea corporației şi mijloacele de difuzare a publicității;
3. relațiile cu mass- media;
4. comunicările de marketing;
5. comunicările financiare;
6. comunicarea cu angajații;
7. relațiile cu comunitatea;
8. acțiunile filantropice ale corporației;
9. relațiile cu guvernarea;
10. comunicarea în situații de criză;

Întreaga strategie de comunicare gravitează în jurul imaginii şi identității corporației[2].

3.3. Strategie de comunicare- imaginea organizației

Strategia de comunicare, internă şi externă, face legătura între obiectivele companiei şi obiectivele imaginii şi identității acesteia.

[2] *id*.

Continuitatea, profitabilitatea şi politica socială se află pe lista principalelor scopuri ale companiilor. Astfel, Olivetti se remarcă printr-o preocupare îndelungată pentru politica socială şi etică, planul şi condiţiile de producţie fiind legate de starea socială a angajaţilor. Imaginea companiei Olivetti nu este altceva decât o extindere a politicii sale, multă vreme fiind privită ca un model[3].

Legătura strânsă dintre strategia de comunicare şi imaginea corporaţiei implică, cu necesitate, ca în cazul optării pentru o nouă imagine să se schimbe şi strategia de comunicare.In această situaţie, comunicarea internă urmăreşte ca noile reguli ale programului de identitate şi imagine a corporaţiei să fie înţelese, acceptate şi aplicate de către toţi angajaţii şi reprezentanţii companiei, iar comunicarea externă are ca obiectiv transmiterea către public a noului mesaj, a noii orientări a organizaţiei, a coordonatelor imaginii actuale. Schimbarea de imagine a corporaţiei presupune o convergenţă între identitate (elemente vizuale ale organizaţiei), comportament organizaţional şi strategia de comunicare.

Bamber Forsyth[4] identifică trei etape în crearea unei noi imagini a organizaţiei: schimbarea identităţii (elementele vizuale), schimbarea comportamentului organizaţional şi, în final, schimbarea strategiei de comunicare. O nouă imagine a organizaţiei presupune o bună colaborare între marketing, design şi abilităţile de comunicare. In absenţa acestei convergenţe, imaginea va fi inconsistentă şi nu se va transmite audienţei mesajul dorit.

---

[3] *The Image of a Company - Manual for corporate identity,* Architecture Design and Technology Press, London, 1990, pag.15

[4] White, J.,Mazur, L.*Strategic communications management.Making public relations work*, Addison Wesley Publishing Company, 1995, pag. 31.

3.4. Imaginea corporației - identitatea corporației

3.4.1 Incadrări conceptuale

Imaginea unei corporații cuprinde atât aspecte tangibile (elemente vizuale), cât şi aspecte non-tangibile ale acesteia (responsabilitate socială, etică, preocupare pentru mediu, acțiuni filantropice etc.)

„Imaginea corporației cuprinde totul, de la impresia vizuală creată de logo, antet, uniformă, broşuri, firma exterioară sau reclame, de la mirosul din magazine, săli de recepție, cantine sau birouri, de la sentimentul plăcut dat de covoarele moi, de afişele atractive şi de camerele cu aer condiționat, de la atmosfera creată de design-ul interior şi exterior al clădirii, până la experiențele plăcute sau neplăcute provocate de calitatea produselor şi a serviciilor față de clienți[5].”

Imaginea corporației are patru arii de cuprindere:

1. *produsele şi serviciile* - se are în vedere calitatea produselor şi grija față de consumator;
2. *responsabilitatea socială, relațiile cu comunitatea, comportamentul etic şi afacerile cu comunitatea;*
3. *mediul - birouri, fabrici, săli de expoziții etc.;*

[5] Smith, P. R.,*Marketing Communication,* Kogan Page Limited, Londra, 1993, pag. 333.

4. *comunicările - reclama, relațiile publice, comunicarea cu personalul, broşurile, programele de identitate a corporației*[6].

Paul Hefting[7] cosideră imaginea corporației ca fiind imaginea pe care publicul o are despre o companie, pe când identitatea corporației este imaginea pe care compania se străduieşte să o obțină pentru a-şi construi o bună reputație față de clienții săi.

Paul A. Argenti[8] defineşte imaginea ca fiind reflectarea realității organizației, realitate care diferă de la un constituent la altul. Identitatea este manifestarea vizuală a imaginii, care este transmisă prin logo-ul, produsele, serviciile, clădirile, uniformele şi toate modalitățile tangibile de comunicare ale corporației.

Dacă imaginea unei corporații poate să varieze de la un segment al publicului la altul, identitatea trebuie să fie consistentă. Identitatea este cea care conferă specificitate, contribuind prin elementele sale la recunoaşterea imediată a unei organizații, la un prim nivel al contactului vizual.

Diversitatea şi complexitatea produselor şi a serviciilor, multiplicarea numărului de companii au dus la transformarea imaginii şi a identității într-un mijloc de diferențiere, care-i permite cumpărătorului să aleagă dintre multitudinea de oferte. Oamenii au ajuns să cumpere imaginea, nu produsul în sine.

Argenti[9] scoate în evidență acest fenomen prin prezentarea modului în care cumpărătorii s-ar orienta în achiziționarea unor rezervoare de benzină. El dă ca exemplu companiile Texaco şi

---

[6] Argenti, P. A. *op.cit.*, pag. 33
[7] Hefting, P. în *The image of a company*.....pag.37
[8] *ibid.,* pag. 75.
[9] *ibid.,* pag. 77.

Mobil, arătând că decizia de cumpărare nu este influențată de diferența între produse (diferență care în mod real nu există), ci de modul în care sunt percepute cele două companii. Astfel, Texaco şi-a schimbat în 1990 imaginea, pornind de la aspectul bezinăriilor, până la un nou logo. In plus, este unul dintre susținătorii majori ai operei în America. In 1996, Texaco a suferit o criză a imaginii, provocată de comentariile rasiste ale unuia dintre membrii conducerii. Mobil şi-a schimbat şi ea imaginea şi identitatea vizuală în ultimii ani. Multă vreme s-a numărat printre susținătorii importanți ai televiziunii publice americane, mai ales a emisiunilor "Masterpiece Theater". In funcție de afinitățile cu una dintre cele două imagini propagate şi create de Texaco şi Mobil, cumpărătorul va decide de unde va achiziționa benzina.

3.4.2. Cum s-a ajuns la conceptul de imagine a corporației

Revoluția industrială a început în cea de-a doua jumătate a secolului al XVIII-lea, aducând descoperiri în fizică şi chimie şi dezvoltarea tehnicilor industriale. De-a lungul secolului XIX, tehnicile de producție au fost continuu îmbogățite, remarcându-se un val de invenții tehnice care au dus la sporirea eficienței şi rapidității procesului de producție. Aceste invenții, protejate prin patente, aveau ca scop creşterea producției şi, prin urmare, scăderea prețului articolelor, care deveneau astfel valabile pentru o categorie mai largă a populației. Obiectele au incetat să mai fie produse manual, maşinile devenind capabile să reproducă toate formele existente. În 1840, Elkington descoperă electroliza, ceea ce permite fabricarea obiectelor

din metale puțin costisitoare şi apoi învelirea lor cu un strat de argint. Acesta a fost începutul producției în masă de bunuri care arată a fi de calitate şi costisitoare, asemănătoare cu cele lucrate manual, dar care nu au, cu siguranță, aceeaşi calitate ca cele lucrate de argintari.

Astfel, clasa de mijloc avea posibilitatea accesului la acelaşi mod de viață ca al celor înstăriți, creându-se un curent de admirație față de noile tehnologii, care reuşeau să dea impresia de lux şi de bunăstare la îndemâna oricui. Această dezvoltare economică şi industrială a produs reacții de respingere a gândirii raționale şi o orientare spre moralitate şi spre oameni - Mişcarea artelor şi meseriilor. Adepții acestui curent idealist respingeau stilul iluminist, cu accent pe rațional şi industrial, fiind susținători ai arhitecturii gotice şi ai picturii pre-rafaelite, admirând cel mai mult perioada de dinaintea Renaşterii europene. Ei considerau că arta şi design-ul erau de interes public, deci statul trebuia să fie implicat în dezvoltarea acestora. Artiştii aveau ca indatorire repoziționarea statului în societate, a cărei deservire era sarcina lui principală. Aceste concepții au dus la apariția artei în oraşe, în clădirile publice, în întreprinderi. Astfel, contribuția artiştilor la design-ul clădirii bursei de valori din Amsterdam a evidențiat rolul clădirii în sine şi a educat gustul publicului. Cu timpul, aceasta a devenit un fel de simbol şi, prin urmare, o componentă a identității corporației.

Ideile Mişcării artelor şi meseriilor (reprezentanți: William Morris, Walter Crane) au avut o largă răspândire, în momentul repectiv creația artistică fiind văzută ca un prerogativ al designerilor de produse. Dar, în ciuda fricii că lucrul manual şi priceperile meşteşugăreşti vor dispărea, designerii au început să folosească maşinile în realizarea produsului final, ca instrument de ajutor în

crearea design-ului artistic al obiectului. Henry van de Velde, director al Şcolii de artă din Weimar, precursor al mişcării Bauhaus vorbea, în 1908, în favoarea producerii obiectelor cu ajutorul maşinilor.

Disputa dintre artă şi tehnică, dintre materie şi spirit a continuat până la izbucnirea Primului Război Mondial. În această perioadă apar mişcări cum ar fi futurismul, constructivismul, De Stijl (Olanda), Bauhaus (Germania), care considerau maşina ca fiind o modalitate de a uşura lucrul muncitorilor. Artiştii adepți ai acestor curente foloseau în design-ul produselor materiale specifice cum ar fi cromul,oțelul sau alte materiale similare. Se urmărea, mai întâî de toate, funcționalul, fiind eliminat decorativul specific curentului "Art Nouveau" din secolul XIX. Ideile despre artă şi design erau legate de societate şi de crearea unei lumi noi, mai bune.

Intre 1926-1930, în Rotterdam se construieşte o fabrică pentru firma Van Nelle. Fabrica a fost proiectată de Brinkman şi Van der Vlugt, constituind unul dintre cele mai bune exemple ale noului stil de arhitectură, orientat social şi funcțional. Compania, specializată în importul de cafea, ceai şi tutun s-a arătat, de asemenea, interesată de ambalajul şi de publicitatea produselor. Jac Jongert, care a lucrat ca designer pentru Van Nelle, spunea, în 1923, că industriaşii trebuie să aibă încredere în artişti, dar şi artistul trebuie să realizeze că cererile cotidiene din industrie sunt destul de rezonabile. El încerca, astfel, să unifice idealurile sale artistice cu realitatea de zi cu zi a industriei- fuziunea dintre ideal şi realitate.

În această perioadă, multe companii s-au arătat interesate de crearea unei imagini moderne, apelând la artişti şi designeri care şi-au exercitat influența asupra lumii afacerilor.

Expoziția “ Curente în 1920”, ținută la Berlin în 1977 a oferit o retrospectivă aproape completă a design-ului şi artei internaționale din acea perioadă, în care constructivul se împletea cu destructivul şi pesimismul. De asemenea, această expoziție a scos în evidență cooperarea dintre designeri şi industrie în domeniul design-ului grafic şi industrial.

În anii 30, design-ul funcțional şi sever care domina atât în arhitectură, cât şi în producția de bunuri de larg consum a devenit mai estetic şi mai înfloritor. Se formează o mişcare care reintroduce individualismul şi decorativismul în artă, şi care va supraviețui celui de-al doilea Război mondial.

În 1960 se cristalizează mai multe tendințe în design: design-ul funcțional, sever, o mişcare mai liberă, care folosea tipografii şi ilustrații mai provocatoare şi “tipografia pură”,care părea să readucă litera la forma ei nealterată.

Aceste trei tendințe au îmbrăcat de-a lungul anilor diverse forme, au fost reexaminate şi reinterpretate în funcție de şcolile de design grafic.

Termenul de “identitate a corporației” (corporate identity) a fost folosit pentru prima oară în perioada de reconstrucție de după al doilea Război mondial, devenind din ce în ce mai popular pe măsură ce companiile se extindeau. Dar germenele termenului poate fi descoperit în jurul anului 1850, când competiția dintre câteva din companiile feroviare britanice le-a determinat pe acestea să caute să se diferențieze prin intermediul unei identități şi uniformități manifestate nu numai în arhitectura gărilor, ci şi în mobilierul din interiorul trenurilor şi în anumite manifestări grafice. Companiile feroviare încercau, astfel, să facă călătoria mai plăcută şi să atragă cât mai mulți clienți.

Prima companie, din secolul XX, care a angajat un singur designer să creeze un design coeziv a fost AEG. În 1907, îi cer lui Peter Behrens să dezvolte o identitate a corporației bine definită, care să poată fi recunoscută în clădirile, produsele şi publicitatea lor. Această inițiativă nu a fost preluată imediat şi de alte firme, probabil pentru că incă nu i se cunoştea semnificația şi importanța.

Logo-ul creat de Behrens pentru AEG a fost ajustat după mulți ani, simbolul fiind încă valid. Logo-ul sau marca de fabricație sunt relativ mici, dar reprezintă o componentă foarte importantă a identității. Caracteristicile unui logo trebuie să fie: puternic, simbolic, frapant, aproape un clişeu, cumva asemănător semnelor heraldice din Evul Mediu. Unul dintre cele mai vechi logo-uri este scrisul "ondulat", cu litere de mână, de la Coca-Cola, care datează din 1887 şi care a fost doar uşor modificat de-a lungul anilor. Linia ondulată a fost legată de panglica din ciocul vulturelui care se află pe marele sigiliu al SUA. Ford şi MG sunt mărci de maşini care nu s-au schimbat de prima oară când au fost produse.

Competiția acerbă dintre companiile aeriene a dus la dezvoltarea, prin 1950, a primelor identităţi de corporație, care au pătruns în fiecare nivel al companiilor respective. Identitățile companiilor aeriene KLM şi BEA au fost dezvoltate amândouă de designerul englez Henrion. Acesta a creat o imagine clară şi consistentă, care nu a necesitat ajustări decât peste mulți ani, modificări care au fost legate de shimbările din artă şi design şi de curentele din marketing şi advertising. Pentru a menține o poziție puternică pe piață, o companie trebuie să-şi ajusteze şi să modernizeze în permanență imaginea.

Identitatea unei corporații îmbină două dimensiuni contradictorii: necesitatea adaptării permanente la schimbările din

societatea de consum şi, în acelaşi timp, o anumită durabilitate, coeziune şi crearea unei legături familiare cu publicul[10]. O bună imagine se construieşte pe baza a trei elemente esențiale: design, organizare şi comportament.

3.4.3. Avantajele unei bune imagini a corporației

Printre avantajele unei bune imagini a corporației se numără[11]:

a. creşterea vânzărilor;

b. sprijinirea dezvoltării unui nou produs;

c. întărirea relațiile financiare;

d. armonizează relațiile cu angajații;

e. sporirea posibilităților de recrutare;

f. administrarea crizelor;

a. creşterea vânzărilor;

O identitate unică şi recognoscibilă distinge profilul corporației de celelalte:o companie cunoscută are avantaj asupra uneia necunoscute, datorită increderii consumatorilor. Dacă această identitate este bine administrată, ea reasigură, inconştient, clienții şi prin corelare cu o imagine corectă sporeşte valoarea produsului.

Identitatea corporației poate repoziționa, întări sau trasa poziția unei organizații, a produselor şi a serviciilor acesteia (poziții ca: tânără, prietenoasă, tradițională etc.)

Anumite identități pot determina consumatorii să ia decizii mai degrabă emoționale decât raționale. La baza comportamentului de

[10] Hefting, P. în *op. cit.,* pag.35
[11] Smith, P. R., *op. cit.,* pag. 333.

cumpărare se află o serie întreagă de nevoi care îşi găsesc corespondentul într-o paletă largă de motive, care declanşează la rândul lor anumite manifestări şi decizii ale consumatorilor. De regulă, este vorba de un complex motivațional, în care motivele de tip rațional se îmbină cu cele de tip emoțional. Insă, în anumite cazuri, decizia de cumpărare este influențată numai de motive afective, cum ar fi: sentimentele de prestigiu social, emoția generată de sentimentul de teamă sau pentru a nu trăi cu sentimentul de inferioritate[12].

b. sprijinirea dezvoltării unui nou produs;

O imagine bună a corporației sprijină dezvoltarea unui nou produs, oferind o platformă pozitivă de lansare, făcând mai uşoară implementarea acestuia pe piață.

c. întărirea relațiile financiare

Existența unei imagini coordonate a corporației evidențiază profilul acesteia, aducând-o în câmpul atenției jucătorilor importanți din cercurile financiare. De asemenea, duce la creşterea credibilității organizației, sugerează existența unui management de calitate şi reîntăreşte imaginea dorită. Design-ul corporației crează o puternică platformă vizuală pentru comunicațiile acesteia, pentru relațiile cu presa etc.

d. armonizează relațiile cu angajații;

În cazul diversificării sau dezvoltării organizației, există riscul "pierderii" angajaților. O soluție este armonizarea prin crearea unui sens al obiectivului comun, conducerea şi angajații fiind orientați în aceeaşi direcție.

---

[12] Ielics, B., *Consumatorii şi piața,* Ed. De Vest, Timişoara, 1999, pag. 67.

e. sporirea posibilităţilor de recrutare;

Imaginea companiei se adresează unei audienţe eterogene. Prin creşterea abilităţii organizaţiei de a atrage şi a păstra cei mai buni cei mai buni oameni se potenţează posibiltăţile de recrutare. O identitate clară, puternică şi coezivă comunică mesaje pozitive potenţialilor angajaţi.

f. administrarea crizelor;

In perioada de criză, o companie cu o imagine bună se bucură de prezumţia de nevinovăţie. În 1982, Johnson & Johnson s-a aflat în situaţie de criză provocată de moartea a şapte persoane din Chicago ca urmare a consumării unor capsule otrăvite de Tylenol. Datorită imaginii pozitive, consolidată de-a lungul anilor, în rândul presei, consumatorilor, doctorilor, compania a reuşit să se menţină şi să îşi păstreze credibilitatea[13].

[13] Argenti, P., *op. cit.,* p. 39.

3.5 Identitate, imagine şi marcă

3.5.1. Concepte şi relaționări

În general, imaginea unei firme (oglindire mai mult sau mai puțin fidelă a identității), chiar dacă este percepută de către majoritatea celor care intră în contact cu ea, în sensul că o diferențiază față de altele prin anumite caracteristici, ajunge la aceştia într-o formă destul de dispersată. Este destul de greu pentru un consumator care este asaltat zilnic de mii de *produse*, să îşi amintească de istoria firmei, de implicările sale, de mesajul transmis şi aşa mai departe. De pildă un consumator va cumpăra un detergent Omo probabil fără să ştie că este produs de firma Unilever care are mai multe game de produse, mai multe tipuri de detergenți, o anumită organizare internă şi o îndelungată experiență. Consumatorul va fi prea puțin interesat de faptul că Unilever produce şi şampoane sau înghețată; el cunoaşte detergentul Omo, spotul pe care l-a văzut la televizor i-a stîrnit curiozitatea de a-l cumpăra, i-au plăcut culorile ambalajului, prețul moderat şi a fost mulțumit de calitățile produsului. Cu alte cuvinte, nu *întreaga* imagine a organizației a fost cea care i-a comunicat – în mod conştient – mesajul esențial – "noi suntem cei mai buni, cumpără produsul nostru" – ci doar o parte a acesteia, o sinteză atent făcută, pe care o vom numi *marcă.*

Ce este de fapt marca? În limbajul curent se spune despre un produs că “este de marcă”. Aceasta implică în primul rând faptul că produsul respectiv este de calitate, dar de o calitate recunoscută. În al

doilea rând, marca este întotdeauna asociată unor anumite simboluri, unor anumite caracteristici reale şi ideale. Marca este de fapt un simbol, un mod direcționat de a face cunoscută identitatea companiei; este rezumatul imaginii organizației.

Marca este deci un *instrument*, probabil cel mai folosit şi mai eficient, de comunicare a identității. În fiecare zi suntem asaltați de mărci, iar în spatele fiecăreia găsim o întreagă poveste, un anumit format şi anumite implicații psiho-sociale. Sunt mărci pe care le recunoaştem imediat şi a căror poveste o cunoaştem, mărci cunoscute de o lume întreagă.

M. Bartoccioli leagă noțiunile de imgine şi marcă de consumator printr-o sugestivă asociere cu relațiile de rudenie: corporate image se apropie unei imagini paterne, în timp ce marca reprezintă o figură maternă, mai apropiată de consumator.[14]

Relația dintre identitate, imagine, marcă şi elementele complexe care se întrepătrund pentru a le forma şi a le comunica este foarte delicată. Nu se pot face delimitări clare pe drumul parcurs de organizație de la organizarea sa internă spre elementele care îi rezumă existența în mintea consumatorului. Am putea schematiza aceste legături în procesul de comunicare sub forma unui iceberg: ceea ce se vede la exterior (deci, rezultatul comunicării, este doar vârful unei structuri complexe şi omogene care porneşte din interiorul organizației)

Marca poate fi definită ca "o asociere a unui nume, slogan, semn, simbol sau semn grafic care are scopul de *a identifica* bunurile sau serviciile oferite de vânzător/grup de vânzători şi de a le

[14] M. Bartoccioli, *La comunicazione della marca. - studio sulle strategir di comuniczione,* ISU Cattolica, Milano 2001, pag. 57

diferenţia de cele ale concurenţei”[15]. Acelaşi autor mai face o precizare: nu doar imaginea/sloganul (mai pe scurt, logotipul) în sine înseamnă marcă ci şi *asociaţiile* mentale pe care aceasta le trezeşte în mintea consumatorului".

Această definiţie se apropie şi de cea a lui G. Lewi16, care înţelege prin marcă o sinteză de elemente tangibile (preţul, calitatea şi gradul de inovaţie –aşa numitele calitaţi obiective) şi intangibile (senzorialitatea, calităţile narative, “povestea produsului” şi implicarea mărcii în realitatea socio-ambientală), calităţi subictive, narative şi asociative ale mărcii.

Andrea Semprini menţionează ca şi caracteristici de bază ale mărcii credibilitatea şi legitimitatea.17

Marca este o sinteză a tuturor elementelor: fizic (produsul în sine, ambalajul), estetic, raţional, emoţional. Proprietarii unei mărci trebuie, deci, să se asigure în permanenţă că valorile şi calităţile mărcii sunt menţinute şi să se orienteze spre atragerea consumatorilor şi adaptarea la o societate mereu în schimbare.

Marca este mai mult decât un simbol complex. Ea poate avea următoarele semnificaţii:

a. caracteristicile produsului;
b. avantajele oferite de produs;
c. valorile;
d. concepţiile;
e. personalitatea;
f. utilizatori;

---

[15] *ibid.,* pag. 31
[16] G. Lewi, *La Marque,* Seuil, Paris, 1999 p.14
[17] Semprini, A. *Marche e mondi possibili, Franco Angeli,* Milano, 1993

a. caracteristicile produsului;

O marcă reflectă anumite caracteristici. Mercedes, spre exemplu, se caracterizează prin lux, construcţie şi proiectare bună, durabilitate, prestigiu, valoare mare la revânzare, viteză.

b. avantajele oferite de produs;

Consumatorii nu "cumpără" caracteristicile, ci avantajele produsului. De aceea, caracteristicile trebuie să fie transformate în avantaje funcţionale sau în satisfacţii emoţionale. Deci, caracteristica "durabilitate" va deveni avantajul "Nu va mai fi nevoie să-mi cumpăr o maşină nouă la fiecare câțiva ani."

c. valorile;

O marcă sugerează anumite valori apreciate de producător. Pentru Mercedes, aceste valori sunt: înaltă perfornanţă, siguranţă, prestigiu.

d. concepţiile;

Mercedes este reprezentanta concepției germane, caracterizată prin organizare, eficienţă, calitate superioară.

e. personalitatea;

Uneori, marca poate "dobândi" personalitatea unui purtător de cuvânt sau a unei persoane binecunoscute. Mercedes ne-ar putea sugera: ca persoană- un şef foarte calculat, ca animal- un leu, ca obiect- un palat auster.

f. utilizatori;

Marca ne oferă o idee şi asupra categoriei de consumatori sau utilizatori ai produsului, ei fiind cei care respectă valorile, concepția, personalitatea unui produs de marcă.

Crearea unei mărci puternice implică o identitate puternică şi o preocupare permanentă pentru menţinerea unei anumite imagini şi a unei poziţii pe piaţă. Nici unul din elementele componente ale mărcii nu trebuie neglijat, începând de la nume, logo, până la valorile care îi sunt asociate şi care o personalizează.

Marca poate fi atât a unui produs cât şi a unei corporaţii. Marca corporaţiei există încă din timpul Revoluţiei industriale, când numele unui produs era acelaşi cu cel al companiei producătoare. Succesul mărcilor multinaţionale: IBM, Ford, Sony, încă din 1945, a dus la conştientizarea faptului că înseşi corporaţiile pot fi privite ca mărci. Printre motivele care au atras atenţia asupra potenţialului mărcii corporaţiei se numără: preţul creării şi susţinerii unei mărci a devenit prohibitiv; creşterea puterii comercianţilor a crescut dificultatea pentru mărcile de produs să rivalizeze pe anumite pieţe; formele tradiţionale ale mărcii fragmentate/ distribuite sunt cosiderate ineficiente; mutarea centrului de interes al consumatorilor/clienţilor asupra companiei din spatele mărcii.

Au fost aduse mai multe argumente pentru o marcă a corporaţiei. O marcă puternică a corporaţiei atrage şi inspiră angajaţii, acţionarii şi partenerii de afaceri, construieşte un suport public pentru organizaţie şi, în timp de criză, furnizează credibilitate. De asemenea, lansarea noilor produse şi extinderea mărcii sunt mai ieftine şi se implementează mai uşor şi creşte performanţa financiară şi valoarea creaţiei.

Mărci de corporaţie de succes ca Sony, Samsung sunt orientate pe viziunea şi pe valorile corporaţiei. Este foarte importantă realizarea unei legături între identitatea corporaţiei şi identitatea mărcii, adică viziune, personalitate, cultură, pentru că numai prin înţelegerea mărcii este posibilă dezvoltarea unui stil vizual şi

comportamental al companiei. Marca corporației trebuie să reflecte viziunea şi scopul acesteia, prin care se crează valorile şi se diferențiază de alte organizații.

O mențiune este necesară: se pot naşte confuzii din faptul că există atât mărci de produse (Omo, Sprite,etc.) care aparțin unor companii uneori cu mărci foarte diversificate cât şi aşa numitele corporate brand, ca Benetton sau Colgate-Palmolive, în care schema de mai sus referitoare la identitate, imagine şi marcă, se aplică mult mai uşor. Cu alte cuvinte, acele asociații mentale esențiale existenței unei mărci se construiesc în jurul imaginii unui produs sau în jurul imaginii unei organizații.

Nu este cazul însă să se facă o foarte mare deosebire între aceste două tipuri de mărci în contextul de față, care priveşte în primul rând comunicarea publicitară. Nici în contextul comunicării organizației nu trebuie însă separate categoric cele două feluri de mărci. Unui produs trebuie să i se creeze o identitate, o imagine şi o marcă la fel ca unei corporații, doar că la alt nivel şi eliminînd anumite elemente. Strategiile de dezvoltare sunt diferite. De aceea, ignorarea mărcilor-produs în acest context nu este justificată. De asemenea, atât mărcile-produs cât şi mărcile-firmă au acelaşi public, format nu doar din consumatorii de produse propiu-zişi, ci şi din angajații sau potențialii angajați care vor dori sau vor fi mândri să lucreze pentru o companie ca IBM, de pildă, şi nu pentru o obscură companie coreeană de soft, din investitorii sau potențialii investitori pentru care o marcă reprezintă o anumită garanție şi o anumită semnificație,etc; pe scurt, publicul mărcii este constituit din toți cei care vin în contact (întâmplător sau nu), în diferite ipostaze, cu ea.

3.5.2 Crearea şi dezvoltarea mărcii

Crearea acelui set de elemente tangibile şi intangibile ale unei mărci (fie ea produs sau organizație) trebuie realizată după o anumită strategie generală. Dată fiind atenția selectivă a celor cărora marca li se adresează, fiecare element, atât fizic cât şi imaterial, este important. Pe scurt, în construcția şi comunicarea unei mărci totul contează.

Numele. Prima expresie a identității (unei persoane, a unui lucru, etc) este numele care îi este dat şi după care poate fi imediat recunoscut. Dacă spunem pur şi simplu Albert Einstein sau Coca-Cola vom şti imediat despre ce persoană sau produs/companie este vorba. Dacă la persoane numele nu este de obicei o alegere personală, produsele pot fi numite oricum, după imaginația creatorului lor. astfel putem avea cele mai variate nume, cu originile cele mai ciudate. Fără a pretinde o clasificare completă, iată câteva exemple:

- Nume proprii: - patronimic (Michelin)
  - istoric (Dacia)
  - mitologic (Hermes)
  - geografic (Eau de Cologne)
- susbstantive comune (Vogue)
- adjective (Royal, More)
- verbe (Audi)
- cuvinte fără semnificație, dar sonore (Omo)
- cuvinte străine semantizate (Swatch)
- combinații şi prescurtări (Nestle, Coca Cola)

- onomatopee (Crunch, Splash)
- frază scurtă (La Vache Qui Rit)
- combinații de litere şi cifre (Chanel no. 5), etc.

Numele unei mărci nu poate fi ales la întâmplare. Aici intrăm deja în teritoriul semiologiei, al rolului semnificant al limbajului şi cuvântului Numele trebuie în primul rând să fie în rezonanță cu genul produsului. Bonux este un nume potrivit pentru un detergent, dar nu ar fi potrivit pentru o ciocolată sau o casă de modă. Asocierile pe care numele le trezeşte în mintea consumatorului trebuie atent urmărite şi necesită un studiu semantic şi lingvistic foarte interesant. De asemenea, trebui să fie uşor de reținut. Consumatorul trebuie să îl rețină şi dacă îl aude sau îl citeşte o singură dată. De obicei, trebuie rapid asociat unui cuvânt sau unei idei sugestive (Connex), trebuie să fie translingvistic (Audi), trebuie să aibă o anumită simetrie vizuală şi cadență (Marlboro, Coca-Cola). Georges Lewi sintetizează: "numele unei mărci trebuie să fie, în măsura posibilului eufonică (Dune), declinabilă (Danone, Danette), uşor identificabilă (Canal+), şi pronunțabilă (Sony), exportabilă (BIC), evocatoare (Taillefine) şi, în sfârşit, uşor de memorat."[18]

Mai există şi "furtul" de nume, în forma sa cvasi-legală. Piața românească este plină de produse cu nume uşor confundabile cu cele ale unor mari firme: Munilex, Sonyc sau Conex. Acestea sunt în general soluții care denotă o anumită calitate şi un anumit punct de vedere față de etică al firmei respective. Mai trebuie adăugat că, prin prețurile mici practicate, aceste "mărci" se adresează unei anumite categorii de consumatori.

[18] *ibid.,* pag. 41

Într-o cu totul altă tonalitate avem aşa numitele *branduct*, cazuri de altfel destul de rare, în care numele produsului este însuşi numele conţinutului său, al categoriei sale.

Logotipul este primul semn vizual al mărcii, simbolul său cel mai evident. De obicei conţine numele mărcii sau simbolul său popular, are o anumită grafică şi culori specifice. Este gândit ca un reper de bază în perceperea identităţii mărcii, care să fie reţinută în mod esenţial, ca fizionomia unei persoane: "Logo-ul sau marca de fabricaţie sunt relativ mici, dar reprezintă o componentă foarte importantă a idemtităţii. Caracteristicile unui logo trebuie să fie: puternic, simbolic, frapant, aproape un clişeu, cumva asemănător semnelor heraldice din Evul Mediu."[19] Logotipurile pot fi atât ale unei mărci-firmă (Renault), sau al unei mărci-produs (Nescafe) -vezi anexa 2. Întorcîndu-ne la schema relaţională imagine – identitate – marcă, am putea spune că logo-ul este reprezentarea esenţială a mărcii , iar în piramida schemei de mai sus, logo-ul şi-ar găsi locul în vârful figurii. Este de ajuns ca un individ să vadă logo-ul Coca-Cola pentru a-şi aminti de tot ceea ce înseamnă marca Coca-Cola, de imaginile asociate cu acest nume, de gustul băuturii, de culoarea roşie, de un clip publicitar care i-a plăcut mai mult, de faptul că aproape oriunde se va duce, va găsi de vânzare universala Coca-Cola, că foarte multe competiţii şi evenimente sunt sponsorizate tot de Coca-Cola, etc; într-un cuvânt, un simplu logo este de ajuns pentru ca cel care îl vede să îşi aducă aminte de toate asocierile care de fapt sunt elemente ale identităţii şi imaginii marii companii, va face o călătorie mentală spre interiorul marii companii. Trebuie menţionat faptul că de multe ori logotipul este confundat cu marca.

[19] Porumb, E. *Tehnici de comunicare,* note de curs, 2000

Logotipul însă este parte fizică a mărcii, este, după cum spuneam, semnul său cel mai evident.

Diferitele logotipuri, culori, caligrafii încearcă să oglindească cât mai bine caracteristicile şi imaginea promovată a mărcii. Logotipul Connex este sugestiv. Fondul, verde, sugerează prospeţimea şi dinamismul. Caracterele sunt "tehno", dar simple, albe pe fondul verde. Cuvântul scris are simetrie, cu consoana dublă în mijlocul cuvântului. Firma este ca şi logotipul: simplă, dar dinamică fără a "striga". Totuşi, caracterele extrem de simple ar crea un efect prea convenţional şi mai uşor de uitat, poate banal. De aceea creatorii logotipului au preferat o uşoară asimetrie, un element puternic: litera X de la sfârşitul cuvântului. Jumătatea stângă a semnului este închisă la culoare, deci uşor observabilă, iar caligrafia este deosebită: cu striaţii. Acest X devine într-un fel elementul cheie al logotipului: are un efect sonor *şi* vizual puternic şi o nuanţă "tehno", potrivită unei firme de telefonie mobilă. În acelaşi timp, grafic vorbind, consoana finală "rupe" monotonia logotipului. Este punctul său sensibil; alături de seriozitate şi profesionalism, un serviciu Connex are, ca şi logotipul, o "codiţă" un *ce* (mai bine zis un X) puţin eXotic şi non-conformist.

Designul este extrem de important pentru crearea aşa-numitei "atmosfere" a mărcii. Coca-Cola va folosi totdeauna, alături de o caligrafie "sinuoasă", linii rotunjite şi forme "moi". Pe culoarea-simbol roşie, caldă, vor apărea moşi Crăciun cu bărbi albe şi pufoase, urşi polari pufoşi, scene de familie în jurul unei mese rotunde, feţe vesele şi culori calde (chiar şi în ultimele reclame, orientate spre consumatorii tineri, şi nu spre familile respectabile cu copii). G. Lewi sintetizează: designul trebuie să exprime cât mai bine funcţia

obiectului, printr-un "ansamblu de tehnici care permit adaptarea formei şi culorilor unei imagini pe care marca şi-o formează în jurul său." Cel mai vechi şi mai frumos exemplu de design în publicitate este creația "părintelui" său, Raymond Loewy, care urmîndu-şi principiul "utilul trebuie să fie frumos", a creat celebrul design "Lucky Strike" care este folosit cu succes şi în ziua de azi, după mai bine de 50 de ani. (anexa 8).

Notorietatea -Consumul de marcă . Această calitate esențială unei mărci este strict legată de trecerea unei perioade de timp şi are o puternică latură psiho-socială şi se leagă de studiile de marketing. Este esențială comunicării mărcii, pentru că acest grad de notorietate va indica poziția de pe care marca se va putea comunica în continuare. Cu alte cuvinte, notorietatea reprezintă gradul în care o marcă este cunoscută şi recunoscută. Notorietatea este strîns legată de procese psihice ca percepția sau memoria. G. Lewi împarte notorietatea pe criterii mai prozaice, ca *spontană şi asistată*

Notorietatea spontană este practic țelul oricărui creator de marcă. Să luăm un exemplu. Dacă într-un studiu de marketing, un subiect este întrebat care este prima marcă de băuturi răcoritoare gazoase care îi vine în minte, poate acesta va răspunde Coca-Cola; ceea ce înseamnă că acest consumator asociază în mod activ (neasistat) categoria (băuturi răcoritoare gazoase) cu marca (Coca-Cola), ceea ce probabil înseamnă că atunci când consumatorul nostru va dori să bea o astfel de băutură, se va gândi tot la Coca-Cola şi o va cumpăra. Pentru acest gen de notorietate există şi situația cea mai de invidiat în care numele unei mărci ajunsă extrem de populară, va înlocui numele categoriei înseşi. exemplul Xerox reprezintă situația cea mai fericită în care se poate găsi o marcă, şi anume să fie *top of*

mind. În România, expresia "a trage la xerox[20]" a devenit extrem de uzuală

O altă categorie o reprezintă mărcile cu ***notorietatea asistată***, adică mărcile pe care consumatorul le va alege dintr-o listă de mai multe nume de mărci, ca fiindu-i cele mai familiare. Cu alte cuvinte, consumatorul le cunoaşte, dar în mod pasiv. Îşi va aminti de ele şi le va distinge dintr-o înşiruire de mai multe mărci, de pildă pe rafturile unui super magazin. Nu este situația glorioasă a unei mărci *top of mind* dar caracterizează majoritatea mărcilor de renume, mai ales pe piețele cu produse omogene şi mărci aproximativ egale ca notorietate.

Contractul (lumea unei mărci). Orice marcă (ca orice ofertă comercială) promite un anumit lucru consumatorului său. O marcă, mai mult decât produsul în sine, propune un contract cu consumatorul, contract pe care va încerca să îl mențină şi să îl îmbogățească în timp cu "clauze" noi. Acest contract, această promisiune se situează la granița dintre comercial şi imaginar. De fapt, în aceasta constă provocarea mărcii. Consumatorului din ziua de azi nu îi este de ajuns faptul că un produs este de calitate, la un preț rezonabil şi frumos ambalat, ci are nevoie şi de garanția că consumul acestuia are o semnificație anume, că îl caracterizează şi îl va apropia de o comunitate de oameni care împărtăşesc acelaşi primcipiu sau stil

[20] Majuscula nu mai este necesară : numele unei mărci a devenit substantiv comun în vorbirea curentă, a devenit denumirea unei categorii. Xerox a şi folosit acest fenomen într-o reclamă; ca un triumf absolut, Xerox demonstrează că îşi poate permite să "roage" clienții atât de fideli să renunțe la substantivizarea numelui de "dragul" corectitudinii limbii. În spatele acestui mesaj al corectitudinii "politice" (nu doar lingvistice) stă de fapt confirmarea afirmată sus şi tare a succesului absolut al firmei. Bineînțeles că intenția reclamei nu este de a reduce folosirea expresiei, ci sublinierea existenței fenomenului succesului absolut al firmei. Bineînțeles că intenția reclamei nu este de a reduce folosirea expresiei, ci sublinierea existenței fenomenului.

de viață simbolizat prin consumul aceluiaşi produs. Marca este deci "depozitară de sens".[21] Marca este deci punctul central al relației producător/consumator şi reprezintă un contract, întrucât primul face o propunere pe care consumatorul dispus să o accepte trebuie să o primească. Alături de aspectele "fizice" sau tangibile ale acestei promisiuni, există imaginea de marcă propusă, "lumea posibilă" promisă, teritoriul care va fi "scena" de evoluție a mărcii. A. Semprini identifică câteva aspecte ale acestei promisiuni: în primul rând, consumatorul trebuie să fie de acord cu acestă promisiune, şi, mai multe mărci fiind în competiție, este logic ca fiecare marcă să se adreseze unui public-țintă, adică să aibă o anumită categorie de consumatori căreia să i se adreseze în primul rând. De aici, autorul deduce două mari "tipuri" de contract, în funcție de selectivitatea acestui public.

1. Prima categorie este cea în care se integrează firme ca Benetton sau Coca-Cola, şi care propune o lume definită față de exterior, dar eterogenă în interior. Cu alte cuvinte, dacă reclama Benetton are drept mesaj: "Noi (adică Benetton şi consumatorii săi) luptăm împotriva rasismului", înseamnă că poți să îți manifeşti antirasismul cum doreşti, indiferent de clasă socială sau mod de exprimare, şi purtînd haine Benetton manifeşti această convingere.
2. A doua categorie este cea care propune un tipar, un anunit mod de a privi viața, de a acționa şi de a te comporta în societate. La polul opus față de primul model, acest contract oferă consumatorului o lume mai flexibilă, în sensul că sunt importante elementele constitutive şi induse ale mărcii, şi nu

[21] M. Bartoccioli*, op.cit.,* pag. 33

acceptarea lumii efective, prezente. Omul Marlboro emană masculinitate, forță, putere, şi dorință de libertate chiar dacă poartă cravată, îşi fumează ţigara într-un bar al unui mare oraş, şi nu a văzut niciodată cai sălbatici sau Marele Canion american. Cu alte cuvinte, nu aventura americană (efectul) contează şi trebuie acceptată, ci caracteristicile personale care o provoacă (cauza).

Ciclurile de viață ale mărcii. Spre deosebire de ciclul de viață al produsului, atât de uşor şi clar redat grafic în manualele de marketing, ciclurile de viață ale mărcii sunt de o cu totul altă natură. Pe scurt, această "viață" a mărcii surprinde etape în general parcurse de marile mărci, de-a lungul timpului. Pe principiul "toate la timpul lor", aceste etape se leagă de imaginea pe care marca şi-a creat-o până acum, şi care îi permite o evoluție, o nouă sau reîmprospătată imagine; în funcție de dorința sa de a atrage atenția, de a se menține sau de a-şi asuma un rol de lider, mărcile trec într-o nouă etapă a "vieții" lor.

G. Lewi distinge trei etape:

1. *Vârsta"eroică"*; de obicei, este o marcă nouă care încearcă şă se impună între alte mărci şi să îşi găsească un corespondent în sistemul de valori al celui căruia i se comunică. În consecință, îşi va defini Țintele: aria "fizică" (adică segmentul de piață) dar mai ales pe cea a imaginarului: va fi o marcă a marilor valori sociale, va fi o marcă a bunei dispoziții, etc.; este normal ca noile mărci să îşi asume valori "la modă" timpului actual, să intre în domenii de mare actualitate (cum ar fi egalitatea

sexelor – Calvin Klein, sau lupta împotriva SIDA şi a rasismului – Benetton)

2. *Vârsta "înțelepciunii"*; în această etapă, marca este deja consacrată. Îşi poate permite mai mult "calm" în comunicare, o anumită "cumințenie", potrivită vârstei. Pericolul cel mai mare al acestei etape îl reprezintă o anumită rutină, care va duce la stagnare şi la încremenirea mărcii în anumite coordonate, care poate mai sunt încă valabile, dar trebuie actualizate (cu alte cuvinte, de multe ori nu valorile trebuie schimbate, ci strategia de comunicare a lor – Connex). De cele mai multe ori, marile mărci caută în această etapă o îmbogățire a "lumii posibile" oferite. Multe mărci se extind pur şi simplu geografic, alte organizații dezvoltă noi mărci sub umbrela aceleaşi companii, sau se adaugă noi valori, încercîndu-se diversificarea țintei (cum este cazul Mercedes, prin noul A Class sau marca total independentă Smart, creată în colaborare cu Swatch)
3. *Vârsta "mitică";* este cazul marilor mărci cunoscute în unele cazuri de mai mult de 100 de ani. Ele deja par eterne. Foarte mulți oameni maturi sau bătrâni cunosc celebra siglă Coca-Cola din copilărie. Unele dintre acestea devin veritabile arhetipuri, menținînd în timp acleaşi valori principale: casa de modă Chanel, de pildă, are drept izvor central de inspirație celebra imagine a "domnişoarei Chanel", creatoarea sa. Chiar dacă liniile s-au schimbat, valorile de bază - simplitatea "chic" şi eleganța care nu bate la ochi, celebra eleganță pariziană,

ilustrată prin imaginea creată de Coco Chanel sunt pentru totdeauna asociate acestei mărci.

ELENA MARILENA PURUMB

CAPITOLUL IV
RELAȚIILE PUBLICE

Relațiile publice reprezintă un fenomen caracteristic pentru secolul XX, dar rădăcinile acestei activități se întind până în cele mai vechi perioade istorice, părând a fi tot atât de vechi pe cât este comunicarea umană.

Evoluția relațiilor publice în sensul individualizării şi legitimării lor ca activitate profesională de sine stătătoare este un fenomen aproape integral american.

Termenul de relații publice a fost utilizat pentru prima dată în anul 1882 de profesorul Verdier la universitatea din New York. America este continentul în care trecerea din era Gutenberg spre era McLuhan a avut loc pentru prima data; experiența americanilor în ceea ce ei numesc PR (public relations) este profundă şi acoperă tot ceea ce ține de acest domeniu. Astfel, în 1990 în America existau circa 162.000 de practicieni ai relațiilor publice şi se estimează că numărul lor a ajuns la circa 197.000 la sfârşitul secolului. Cea mai importantă organizație profesională este Public Relations Society of America, care numără apx. 20.000 membri.

Dintr-un raport al Departamentului Muncii al SUA, publicat în anul 1996 aflam că: se aşteaptă ca angajarea specialiştilor în PR să crească mai rapid decât media angajărilor în toate celelalte domenii pană în anul 2006; în anul 1996 specialiştii PR deținеau circa 110.000 locuri de munca; în 1996 peste 200 de colegii şi aproximativ 100 de licee ofereau cursuri pentru specializarea în relații publice, de

obicei în cadrul departamentelor de jurnalism sau comunicare; şi pentru prima dată numărul studenților la PR a surclasat numărul studenților de la "advertising" (15352 - 14607).

În România relațiile publice reprezintă o profesie relativ nouă. Într-un sondaj efectuat de revista maghiară de relații publice PR Herald s-a constatat că peste 50% din companii nu ştiu ce reprezintă relațiile publice, nu au consultanți de specialitate şi consideră că nici nu au nevoie. Totuşi, în România există Asociația Română de Relații Publice, cu sediul în Bucureşti.

4.1.Ce sunt relațiile publice ?

Relațiile publice ale unei companii privesc organizarea şi administrarea sistemului complex de relații comerciale, economice, politice, administrative, sociale, mediatice, culturale etc. în care compania este « prinsă », pentru a-l face să lucreze pentru sine sau pentru a-l împiedica să lucreze împotriva sa.

Relațiile publice sunt responsabile cu organizarea comunicării globale şi instituționale a organizației. Ele concep strategia şi politicile de comunicare, creează mesajele şi evenimentele, aleg canalele de comunicare şi selectează purtătorii de cuvânt. În comunicarea publică a unei companii nu poate fi vorba de transparență totală, ci doar de transparență controlată. Relațiile publice reprezintă un filtru al comunicării companiei, filtru care lasă să treacă şi chiar amplifică circulația mesajelor favorabile şi, totodată, împiedică sau atenuează impactul mesajelor nefavorabile. Relațiile publice realizează un compromis strategic şi controlat între nevoia de comunicare şi nevoia de transparență, pe de o parte, şi nevoia de discreție şi de confidențialitate pe de altă parte.

Rolul serviciilor şi a acțiunilor de relații publice este acela de a construi imaginea identitară a companiei, de a o apăra şi de a o îmunătăți cu orice ocazie, de a crea şi de a întreține relații bune şi indirect profitabile cu cele mai influente categorii de public.

Publicul este un termen prin care, într-un mediu de afaceri se înțelege orice organizație, grup de interese sau individ care prin atitudinile, opiniile sau comportamentele sale poate provoca un impact oricât de mic asupra vieții şi intereselor companiei. Publicul poate fi un accelerator al acțiunilor firmei, dar şi o frână sau un obstacol în calea acțiunilor şi intereselor sale.

Există mai multe categorii de public, care reprezintă ținte ale acțiunilor de relații publice :

- mass-media (grupurile de presă scrisă şi audiovizuală) şi mediul Internet ;
- opinia publică sau publicul extern ;
- publicul intern (salariații, administratorii, diverse comitete şi organizații interne)
- instituțiile şi fondurile financiare, băncile, bursele, societățile de rating şi asigurări ;
- acționarii, obligatarii, instituțiile şi organismele puterii de stat şi ale administrației publice ;
- partidele politice şi orice alte grupuri de interes politice şi civile, asociații profesionale, fundații culturale, grupuri etc.

Nici o companie nu are un public « în general », omogen şi unic, ci întotdeauna segmente de public, care se pot individualiza şi ierarhiza în funcție de gradul de implicare în procesele de comunicare, de susținere sau de frânare şi constrângere a acțiunilor companiei. Diferitele segmente de public nu sunt active în egală măsură. În mod obişnuit, unele rămân pasive sau apatice atâta timp

cât acţiunile şi interesele companiei nu le afectează în nici un fel (*non-public*).

Procesul de relaţii publice cuprinde o succesiune de activităţi pe care diferiţi teoreticieni le-au grupat în diverse formule. Cea mai cunoscută schemă este cea propusă în 1963 de John Marston în *The Nature of Public Relations*. Conform acestei formule numită RACE, activităţile şi implicit etapele unui proces de relaţii publice sunt : *Research* (cercetare), *Action* (acţiune), *Communication* (comunicare), *Evaluation* (evaluare).

1. ***Cercetarea*** reprezintă faza de descoperire a problemelor care trebuie rezolvate în procesul de relaţii publice ; se utilizează metode de cercetare cantitative şi calitative pentru a se cunoaşte mai bine organizaţia, pentru a vedea provocările cu care aceasta se confruntă şi oportunităţile de care se poate beneficia şi pentru a se descoperi opiniile diferitelor segmente de public despre organizaţia respectivă.
2. ***Acţiunea*** se referă la implementarea programului destinat realizării obiectivelor specifice, în funcţie de categoriile de public vizate.
3. ***Comunicarea*** implică etapa de execuţie specifică proceselor de relaţii publice, prin transmiterea mesajelor destinate fiecărui public ţintă.
4. ***Evaluarea*** este faza care verifică modul în care activitaţile de relaţii publice satisfac obiectivele fixate de organizaţie la începutul procesului ; forme ale evaluării apar şi pe parcursul procesului de relaţii publice prin monitorizarea permanentă, care permite modificări şi adaptări ale formelor de acţiune şi comunicare în funcţie de elementele noi care apar.

Formula *RACE* a constituit obiectul a numeroase modificări, prin adăugarea de etape suplimentare sau prin schimbarea numelui la

unele dintre etapele existente. Dar, indiferent de terminologia adoptată şi de accentul pus pe una sau alta dintre etapele procesului de relații publice, specialiştii din acest domeniu sunt unanim de acord că relațiile publice nu pot fi concepute în afara dimensiunilor procesuale.

Conform Public Relation Society of America, relațiile publice trebuie să se conducă după următoarele **principii** :

- relațiile publice sunt un mijloc prin care publicul transmite instituțiilor interesate dorințele sale ;
- PR contribuie la corelarea reciprocă a instituțiilor cu publicul, la stabilirea unor relații reciproce mai bune, în beneficiul publicului ;
- relațiile publice sunt o « valvă de siguranță »a democrației, oferind mijloace de corelare reciprocă ; ele reduc şansele de apariție a unor acțiuni arbitrare sau coercitive.
- PR sunt element important al sistemului de comunicare socială ; ele permit indivizilor să fie informați asupra multiplelor evenimente şi situații care pot să le influențeze viața ;
- relațiile publice contribuie la dezvoltarea responsabilității sociale a unei organizații ;
- relațiile publice sunt o caracteristică universală a oricărei activități ; oricine caută acceptarea, cooperarea şi afecțiunea celorlalți aplică principiul relațiilor sociale ; specialiştii în relații publice aplică aceste valori în mod profesional.

4.2. Elementele relațiilor publice

Eforturile de clasificare şi de delimitare teoretică a elementelor implicate de relațiile publice sunt în mod constant depăşite de transformările din interiorul profesiei. Totuşi, există un nucleu clar şi

bine definit de obiective, noţiuni şi proceduri de lucru în câmpul relaţiilor publice.

Publicitatea (publicity) - transmiterea gratuită a avantajelor oferite de organizaţii prin intermediul anumitor mijloace media; este acea informaţie plasată în presă de o sursă exterioară, cu scopul atragerii publicului, şi pe care presa o preia pentru că are o valoare de informare. Organizaţiile care apelează la publicitate nu au nici o obligaţie financiară faţă de instituţiile media de presă, dar nu mai are nici control asupra ei.

Reclama (advertising) - se referă la mesajul pentru a cărei difuzare organizaţia plăteşte instituţiile de presă, cumpărând spaţiu sau timpi de antenă. Tocmai pentru că plateşte, organizaţia are controlul asupra mesajului, atât ca formă de difuzare cât şi asupra conţinutului; organizaţia se identifică cu mesajul respectiv, sperând să informeze sau să convingă un anume public.

Consultanţă - oferă sfaturi managerului organizaţional faţă de tacticile şi politicile care trebuiesc abordate în relaţiile stabilite (comunicaţionale) cu exteriorul.

Cercetare - studiază şi analizează cauzele atitudinilor şi comportamentelor publicului, pentru a concepe, implementa şi măsura activităţi menite să le influenţeze respectiv schimbe.

Angajarea şi relaţiile dintre angajaţi - răspunde nevoii de informare, internă, şi motivare a angajaţiilor şi membrilor organizaţiei, precum şi a celor care au ieşit la pensie din cadrul organizaţiei şi a familiilor acestora.

Relaţia cu comunitatea - participarea activă, planificată şi continuă alături de şi în cadrul comunităţii locale, pentru menţinerea şi sporirea calităţii mediului inconjurător. Fraza "double bottom line" a apărut pentru a explica relaţia dintre o organizaţie şi responsabilitatea ei socială. Este acceptat şi bine înţeles faptul că

responsabilitatea socială are într-adevar un efect asupra succesului economic pentru fiecare tip de organizație. Rolul conducător în "contabilitatea socială" este de obicei jucat de staff-ul relațiilor publice.

Afacerile publice - au apărut ca o variantă a relațiilor publice pentru instituțiile de stat care, în SUA nu au voie să utilizeze fonduri speciale în scopuri promoționale.

Lobby-ul - îşi are radăcinile în dreptul cetățenilor şi al organizațiilor de a depune plângeri împotriva unor decizii ale guvernului; presupune cunoaşterea procesului legislativ, în vederea formării şi menținerii de relații cu guvernul, în scopul influențării inițiativelor acestuia; stă în apanajul avocațiilor .

Probleme de management - se ocupă de identificarea şi formularea clară a problemelor care apar în rândul publicului / clientelei, şi de care organizația este sau ar trebui să fie preocupată; ajută organizația să se ridice la nivelul aşteptărilor clientelei şi să se implice în politica publică.

Relațiile financiare - crearea şi menținerea încrederii investitorilor şi consolidarea unor relații pozitive cu comunitatea financiară.

Relații industriale - stabilirea legăturilor cu alte firme / organizații din aceiaşi ramură industrială şi cu asociațiile comerciale.

Dezvoltarea prin strângere de fonduri - demonstrarea nevoii pentru, şi încurajarea membrilor, prietenilor şi suporterilor unei organizații şi a altor voluntari să contribuie la sprijinirea acestuia. Organizațiile de caritate, cele medicale, din sfera protecției sociale, a mediului, cele de învățământ sau artă, adică organizații non-profit îşi leagă existența şi supraviețuirea de strângerea de fonduri şi de atragerea de noi membrii. Dezvoltarea ar reprezenta domeniul specializat al relațiilor publice din cadrul organizațiilor non-profit,

care creează şi menţine relaţiile cu donatorii şi membrii organizaţiei, în scopul de a le asigura un sprijin financiar voluntar.

Relaţiile cu minorităţiile - relaţionarea cu indivizii şi grupurile minoritare.

Evenimente inedite, promoţiunea - stimularea şi stârnirea interesului pentru un produs, persoană sau organizaţie prin intermediul realizării / organizării unor evenimente mondene. Promoţiunea se referă la un program de comunicare complexă, care ajută organizaţia să îşi plaseze eficient ideile, produsele sau serviciile. În acest scop, o organizaţie poate folosi tehnici înprumutate din toate domeniile comunicării publice: reclamă, evenimente organizate, comunicate, spectacole, distribuţii gratuite (publicitate)

Marketingul - activităţi gândite şi combinate în aşa fel încât să ajute la vinderea produselor, serviciilor sau a ideilor. Este acea funcţie a conducerii care identifică nevoile publicului, dorinţele lui, şi oferă produse şi servicii pentru a satisface aceste cereri; generează tranzacţii care pun în mişcare valori. Marketingul constă în programe de cercetare a pieţei, de desing al produsului, de ambalare, de stabilire a preţului, de promovare şi de distribuţie.

4.3. Evoluţii majore în dezvoltarea relaţiilor publice moderne

- *Creşterea numărului de programe de relaţii publice* din economie, viaţa socială şi politică, activitatea guvernamentală, lupta sindicală, acţiunea organizaţiilor neguvernamentale, a instituţiilor religioase, de cultură sau educaţionale ;

- *Explozia publicațiilor* consacrate relațiilor publice ; creşterea numerică rapidă a forumurilor de dezbatere şi a organizațiilor profesionale
- *Dezvoltarea şi amplificarea formelor de pregătire profesională* ; relațiile publice nu se mai învață « pe teren » de la practicieni rutinați, ci în sisteme educaționale complexe :programe universitare de scurtă şi lungă durată, programe post-universitare etc.
- *Internaționalizarea practicilor şi standardelor acestei profesii* **;**
- *Creşterea responsabilității profesionale ;* datorită prezenței şi importanței relațiilor publice în cele mai diverse domenii, s-a creat un orizont de aşteptare care îi obligă pe practicieni să adopte un comportament profesional şi etic.

Pornind de la asemenea realități, cercetătorii din domeniu consideră că societatea modernă, definită prin numărul mare de membri şi prin complexitatea organizațională, nu ar putea funcționa fără relațiile publice.

ELENA MARILENA PURUMB

CAPITOLUL V
COMUNICAREA MEDIA

În timp, instituțiile mass-media au ajuns să ocupe un loc bine determinat în societate, iar actualmente se bucură de autonomie deplină. Din acest motiv, jurnalistul a trecut de la stadiul de observator ocazional al evenimentelor, la cel de analist sau de interpret, exercitând o puternică influență asupra opiniei publice.

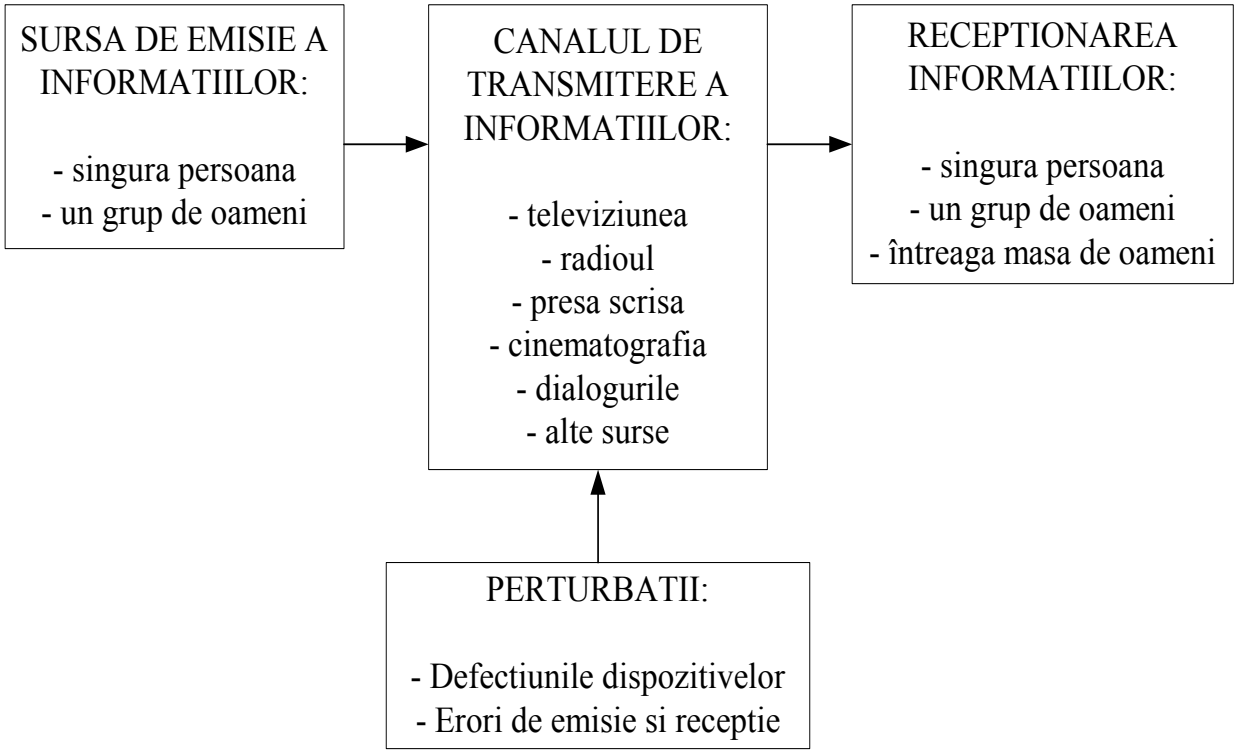
Ce este, însă, mass-media? Când rostim această sintagmă trebuie să avem în vedere două aspecte esențiale: tehnologia specifică de comunicare şi limbajul specific de comunicare. În ceea ce priveşte tehnologia, instituțiile mass-media propriu-zise şi cu impact mare sunt: radioul, televiziunea, ziarele şi filmul; cele cu impact redus dar cu obiective specifice sunt: afişul, broşura publicitară, pliantul, sau dezbaterea publică.

Din punctul de vedere al modelării conținutului ne interesează **cum** se transmite informația, iar din punctul de vedere al conținutului ne interesează **ce** se transmite. Obiectivele mass-mediei constau în a satisface interesul uman, a informa corect şi în timp real, a atrage o audiență mare şi în continuă creştere.

Principala problemă cu care se confruntă media se referă la ceea ce merită sau nu să fie publicat, transmis, comunicat. Ce calități trebuie să aibă informația pentru a fi valoroasă? Jurnalistul David Randall arăta că “spre deosebire de vin, informația nu câştigă în

calitate dacă de învecheşte”[1], afirmație cu care suntem perfect de acord. Jurnaliştii estimează zilnic acea **newswothiness** (valoare de informație) a evenimentelor. De aceea, evenimentele nu trebuie niciodată confundate cu ştirile, care nu sunt altceva decât relatarea faptelor pentru cei care nu au fost de față.

Schema de sus este una extrem de simplă, având în vedere complexitatea mediilor de comunicare din perioada actuală. Aşadar, vom arăta în continuare cum stau lucrurile în procesul de comunicare la nivelul instituțiilor mediatice:



[1] Mihai Coman – **Manual de Jurnalism. Tehnici fundamentale de redactare**, Vol. I, Ed. Polirom, 1997, pag. 23

Fig.15 . Schema generală de Transmitere a informaţiilor[2]

În acest capitol dedicat mass-mediei şi comunicării vom încerca să prezentăm instituţiile mediatice şi rolul pe care acestea îl au în procesul general de comunicare. De asemenea, ne preocupă ponderea şi frecvenţa cu care mass-media românească tratează subiectele legate de problemele europene şi care dintre media dă o mai mare importanţă acestei teme de mare actualitate atât în Europa cât şi în România.

5.1. Presa scrisă

Fiţi imparţiali, obiectivi, exacţi, exhaustivi, detaliaţi, profesionali, ofensivi şi cu consideraţie pentru cititori.[3]
Societatea Americană a Redactorilor de Ziar

Dintre toate mijloacele de comunicare – ziare, reviste, radiouri, televiziune sau new media – ziarul sau, mai corect spus, mesajele scrise datează din cele mai vechi timpuri. Evident, evoluţia societăţii, condiţiile politice, economice, socio-culturale au influenţat puternic dezvoltarea publicaţiilor. Mai mult, trebuie să fim conştienţi de faptul că media în general reprezintă produsul fiecărei societăţi în parte, al fiecărei epoci şi are, deci, anumite trăsături specifice în ceea ce priveşte abordarea şi tratarea subiectelor, a informaţiilor.

---

[2] Revista **Studia Universitatis Babeş-Bolyai**, Ephemerides, XLI, I, 1996, pag. 4
[3] F. Malcom Mallette (editor) – manual pentru ziariştii din europa centrală şi de est, editura world press free committee, 1992, pag. 86

Preocuparea noastră se va orienta, în acest subcapitol, spre domeniul presei, respectiv spre presa de masă. Pentru aceasta, vom prezenta o scurtă istorie a publicațiilor: popoarele care foloseau hârtia cu mult timp înainte ca aceasta să apară în Europa erau cele chineze şi coreene – ele deținеau şi secretul tipăritului (foloseau caractere încrustate în lemn pentru tipărire); romanii obişnuiau, înainte de naşterea lui Hristos, să afişeze în locurile publice aşa numitele acta diurna (jurnale de format redus); în secolul XVI, după apariția tiparului, la Veneția se putea cumpăra o mică foaie de ştiri în schimbul unei gazeta (monedă micuță). După cum ştim cu toții, ziarul de astăzi sau cotidianul mai poartă şi denumirea de gazetă, care s-a impus în timp şi a reuşit să se mențină. Prima publicație care se apropie mult de ceea ce înțelegem noi prin ziar a apărut la începutul anilor 1600 în Germania.

Deşi în timp s-au schimbat multe şi publicațiile s-au adaptat constant pentru a satisface dorința de informare a celor care cumpărau ziarele, trăsăturile ziarului modern datează de multă vreme, se poate spune chiar dinainte ca adevărata presă să ia naştere. Aceste trăsături ar fi: editorialul, articolele sportive, politice, umoristice şi ilustrațiile.[4]

Desigur, evoluția sa rapidă şi impactul său puternic pe piață de la început au fost afectate, ulterior, de apariția mai întâi a radioului şi apoi a televiziunii, iar mai nou a presei electronice. Perioada anilor ‘20 a fost aceea în care au apărut mass-media concurente şi care s-au impus relativ repede: reviste săptămânale de ştiri, care s-au bucurat de o largă acceptare, filmul de cinema, iar în anii ‘40-‘50

[4] Melvin DeFleur, Sandra Ball-Rokeach – Teorii ale comunicării de masă, Editura Polirom, Iaşi, 1999, pag. 60

televiziunea. Tirajul presei a fost diminuat din cauză că toate noile apariții de pe piața mediatică foloseau acelaşi tip de marfă – informația – indiferent de forma pe care o îmbrăca: politică sau de divertisment, informație care înainte era exclusiv de domeniul ziarului.[5]

Costurile radioului şi ale televiziunii, mai scăzute aşa cum bine ştim, au determinat o concurență puternică. În plus, acestea obțineau venituri numai din vânzarea spațiului publicitar şi nu solicitau taxe de la radioascultători sau telespectatori, în vreme accesul la publicații erau contra cost.

Într-adevăr, dintre mediile enumerate mai sus, ziarul este cel mai scump, cel mai incomod de studiat, dar cele mai detaliat. Dacă radioul şi televiziunea nu au timp şi spațiu suficient petru detalii, acest lucru revine ziarului. Însă, presa electronică vine puternic din spate amenințând – informațiile oferite de aceasta sunt aceleaşi pe care le prezintă şi ziarele dar nu costă nimic, citirea se face mult mai uşor, poți găsi subiectele care te interesează fără a căuta în tot ziarului, cerând doar informația respectivă etc.

Ideea pe care o putem desprinde este că "deşi mass-media de ultimă oară şi cele care vor urma reprezintă o provocare pentru ziare, acestea rămân un complex de cultură instituționalizat, fiind unul dintre modurile noastre fundamentale de comunicare de masă"[6]. Presa scrisă din zilele noastre este foarte diversificată, pornind de la ziare, săptămânale, publicații bilunare şi lunare, reviste ştiințifice, de specialitate, de divertisment, de analiză politică, economică şi financiară etc. În ciuda faptului că există o concurență acerbă între

[5] ibid., pag. 70
[6] id.

instituţiile mass-media, publicaţiile se cumpără, sunt cerute. Mai mult decât atât, instituţiile concurente – radioul şi televiziunea – prezintă zilnic informaţiile oferite de ziare prin intermediul revistei presei, rubrică ce nu lipseşte din nici o emisiune matinală.

În ceea ce priveşte modul de prezentare a informaţiei într-o publicaţie, indiferent de tipul ei, aceasta trebuie să respecte aceeaşi deontologie ca şi celelalte media. Acurateţea, corectitudinea, responsabilitatea, verificarea obligatorie a surselor, imparţialitatea, neutralitatea, consideraţia faţă de cititor, etica şi buna cuviinţă[7] sunt numai câtea dintre elementele pe care trebuie să le urmărească în activitatea sa fiecare instituţie de presă.

Una dintre cele mai importante condiţii pe care trebuie să le îndeplinească un mijloc de comunicare de masă, în cazul nostru un ziar, este credibilitatea. Fără aceasta, şansele de succes sunt infime, deoarece nimeni nu doreşte să cumpere un ziar care îi oferă informaţii neverificate, false sau incomplete. Şi acest lucru este absolut obligatoriu pentru că, aşa cum spunea un umorist american din anii 1920-1930, "Tot ce ştiu este ceea ce citesc în ziare"[8]. Dar, astăzi, cititorii au posibilitatea de a verifica exactitatea şi autenticitatea celor citite în ziar, de a face comparaţii cu alte surse de ştiri şi de a hotărî singuri pe cine să creadă.

Multe publicaţii nu ţin cont de aceste reguli, ignorându-le dinadins tocmai pentru a-şi vinde mai bine marfa. Bineînţeles, ziarele urmăresc, pe de o parte, să ofere informaţii şi ştiri cu impact cât mai mare asupra publicului, dar, pe de altă parte, nu respectă regulile esenţiale, devenind astfel publicaţii de scandal. Unele dintre ele sunt

[7] F. Malcom Mallette (editor), op. cit., pag. 75-85
[8] ibid., pag. 76

trimise în instanță de către cei care sunt nemulțumiți de distorsionarea adevărului sau de utilizarea intenționat eronată a datelor ce au fost publicate.

Rolul pe care îl deține ziarul într-o societate democratică este acela de "câine de pază al democrației" (watchdog of democracy), adică cititorii aşteaptă, şi aceasta pe bună dreptate, ca ziarul pe care îl citesc să fie "un paznic vigilent al fericirii întregii comunități – să scoată la iveală toate nedreptățile şi greşelile oficialităților, să îi apere pe cei cinstiți, să fie ofensiv şi consecvent în urmărirea adevărului, să înarmeze electoratul cu acele informații de care acesta are nevoie.[9]

În general, fiecare publicație scrie pentru un anumit segment de public – publicul țintă – căruia îi cunoaşte aşteptările, în urma sondajelor de opinie comandate periodic. Aceste sondaje ajută ziarul să identifice problemele specifice ale cititorilor astfel încât informațiilor pe care publicul le doreşte să fie adecvate, potrivite şi satisfăcătoare.

În cele din urmă, putem preciza că presa scrisă a fost, este şi va fi întotdeauna un mijloc de comunicare de masă care îşi va avea receptorii săi fideli şi modul specific de transmitere a informațiilor. Cât despre concurența omniprezentă în acest domeniu nu ne rămâne decât să sperăm că presa scrisă îşi va păstra locul pe care îl merită şi că va reuşi să se mențină ca şi până acum în ceea se numeşte azi sistemul mass-media.

5.2. Radio

[9] *ibid.,* pag. 85

Radioul a fost produsul unei serii de realizări – descoperirea undelor electromagnetice "în eter" de către James Clerk Maxwell din Scoția şi Heinrich Hertz din Germania în a doua jumătate a secolului XIX; inventarea metodelor pentru încărcarea acelor unde cu mesaje codate de către Guglielmo Marconi din Italia la sfârşitul secolului; dezvoltarea tehnicilor pentru transformarea vocii umane din şi în astfel de coduri ("telegrafia fără fir") de către Lee De Forest şi Reginald Fesseden din Statele Unite chiar la începutul secolului. Aceste invenții au urmărit realizarea unor anumite obiective: navele puteau comunica cu țărmul, avioanele de război şi soldații cu bazele, operatorii de radio amatori unii cu alții. Cu toate acestea, utilizarea cea mai semnificativă a radioului, cea din ziua de azi, a depăşit aşteptările inventatorilor, nu a putut fi prevăzută.10

Trebuie să reținem faptul că data de naştere a radioului este dificil de aflat pentru că, deşi radiodifuziunea a apărut după primul război mondial, experimentele de transmisie sunt adesea confundate cu primele programe, care târziu au început să fie încadrate într-o grilă de programe, cu orar zilnic şi cu oameni care munceau constant în radio. Deşi prima transmisiune radio a fost realizată în anul 1895, de abia în ziua de 15 iunie 1920 radioul începe să fie considerat un mijloc de comunicare în masă, adică să fie utilizat în favoarea publicului.

În mass-media, radioul a devenit noul partener al presei scrise şi al televiziunii şi nu concurent, cum consideră unii. Radioul a reuşit să supraviețuiască şi să prospere chiar şi în epoca televiziunii

[10] Stephens Mitchell – **A History of News**, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, USA, 1997, pag. 270

prin abilitatea sa de a ținti spre grupuri demografice specifice.11 Cei care au profitat din plin de apariția radioului au fost oamenii politici, care la-u folosit ca mijloc de propagandă. Îl putem da aici drept exemplu pe Hitler care, deşi a ars cărți, a redus la jumătate numărul ziarelor, a apreciat radioul ca fiind "un mijloc de constrângere colectivă a cunoştințelor"12 şi s-a folosit de posibilitățile redresării prin intermediul radioului.

Filosoful Theodor Adorno, în operele sale Dialectica Iluminismului şi Minima Moralia prevedea că radioul (şi doar mai târziu televiziunea) ar avea efectul de a produce "o omologare generală a societății, permițând şi chiar favorizând, printr-un soi de tendință demonică internă ce-i este proprie, formarea de dictaturi şi de guverne totalitare, capabile să exercite un control capilar asupra cetățenilor, cu ajutorul distribuirii de sloganuri, de propagandă (comercială, ca şi politică), de viziuni stereotipizate ale lumii"[13].

Noutatea pe care o aduce radioul, din punctul de vedere al receptării mesajului, este aceea că receptorul intră în posesia evenimentelor pe măsură ce acestea se derulează. Mai mult, nu se poate compara rapiditatea transmiterii informațiilor de către radio cu cea a presei scrise sau chiar cu cea a televiziunii. Cu toate acestea, radioul nu are timp de comentarii foarte ample, în timp ce presa scrisă dispune de spațiu suficient pentru aceasta.

Fiecare canal mediatic se caracterizează prin diferite trăsături, iar radioul nu face excepție de la aceasta. Mass-media lucrează cu transmiterea de informații, însă această transmitere se realizează de

---

[11] *ibid.,* pag. 275

[12] Mihai Coman, *op. cit.,* pag. 150

[13] Gianni Vattimo – **Societatea transparentă**, sub îngrijirea lui Marin Mincu, Ed. Pontica, 1995, pag. 9

către fiecare în parte într-un mod specific. Astfel, radioul se situează undeva între presa scrisă şi televiziune, delimitându-se clar de ele.

Din punctul de vedere al modalităţilor de culegere, prelucrare şi transmitere a informaţiilor, radioul este cel mai avantajos, datorită rapidităţii în prelucrare şi timpului redus consumat de la obţinerea informaţiei şi până la difuzarea acesteia. În presa scrisă lucrurile stau puţin altfel, deoarece aici intervine culegerea informaţiilor, introducerea pe pagină şi tipărirea, care consumă mult timp, informaţia ajungând astfel cu întârziere la cititor. Canalul de televiziune se aseamănă parţial cu radioul prin rapiditate, dar obţinerea informaţiilor şi necesitatea unui montaj adecvat sporesc durata de timp în care îi parvine publicului informaţia.

În timp ce presa, în general, are cele cinci întrebări de bază (cine, ce, unde, când, de ce), radioteleviziunea mai are şi cele patru exigenţe sau cei patru C: corectitudinea, claritatea, concizia şi culoarea.[14]

Publicul aşteaptă ca informaţia pe care o primeşte să fie corectă şi veridică, să fie exprimată clar şi logic, să fie concisă, să nu existe multe amănunte inutile şi să aibă culoare, să fie atractivă. Tot ce întreprinde jurnalistul de radio trebuie să contribuie la relatarea informaţiilor exacte, să faciliteze şi nu să împiedice prezentarea exactă a unui eveniment.

Dacă cei "patru C" sunt respectaţi, atunci credibilitatea radioului nu mai poate fi pusă la îndoială. Credibilitatea mai este dată şi de faptul că o informaţie difuzată de un post de radio este deseori reluată, comentată şi de presa scrisă şi de televiziune, iar publicul poate verifica dacă ceea ce a receptat el este sau nu adevărat.

---

[14] Mallette F. Malcom , *op. cit.,* pag. 141

Radioul este un canal mediatic foarte comod, dacă putem să îl numim aşa, pentru că receptorul percepe informația fără un efort prea mare, putând chiar desfăşura activități secundare. Dar, mesajul este repede uitat pentru că nu i se acordă o atenție sporită ca în cazul lecturării unui ziar sau a urmăririi unui buletin de ştiri la televizor, însoțit de imagini elocvente, această deficiență a stilului audio numindu-se efemeritate. Există un remediu care constă în repetarea ştirilor în cadrul mai multor buletine de ştiri din ziua respectivă, iar această practică ne relevă o altă caracteristică, şi anume redundanța. Accesibilitatea este o altă caracteristică presei radiofonice. Prin aceasta se înțelege accesul la informație a persoanelor cu handicap fizic sau a celor izolate geografic. Ziarele ajung greu în anumite regiuni iar televizorul nu este prea des întâlnit în casele locuitorilor din zone neelectrificate.

Atât radioul cât şi televiziunea au împrumutat mult de la media existentă până atunci, de la presa scrisă, dar şi de la film, muzică şi sport. Probabil, cea mai mare parte a inovațiilor din radio au avut la bază posibilitatea observării directe, a transmisiunii şi a înregistrării evenimentelor pe măsură ce acestea au loc. O altă trăsătură distinctivă a radioului a fost gradul ridicat de control venit din partea autorității publice. O ultimă trăsătură specifică radioului a fost modelul de distribuire centru-periferie şi asocierea cu viața politică şi cu centrele de putere din societate, devenind aşadar popular şi important din punct de vedere politic. În ciuda sau poate din cauza acestei apropieri de mediul politic, radioul a obținut cu greu aceeaşi

libertate de care se bucură presa scrisă, pentru a putea să îşi exprime părerile şi să acționeze independent.[15]

[15] Denis Mc Quail - **Mass Communication Theory**, SAGE Publications, London, 1994, pag. 18

5.3.Televiziunea

Televiziunea, mijloc complex al comunicării de masă, a constituit la începuturile sale "un fel de apendice neînsemnat al radioului", dar cu timpul a dobândit teren şi experienţă, impunându-se cu succes pe piaţa comunicării. Descoperirile din domeniul tehnicii, mai precis a fotoelectricităţii, au fost promotoarele apariţiei televiziunii – capacitatea unor corpuri de a transforma un fascicul de electroni din energie electrică în energie luminoasă.[16]

Înainte de al doilea război mondial, SUA, Marea Britanie, Franţa şi Germania sunt cele care realizează experimente în acest domeniu, fiind susţinute aproape întotdeauna de puterea politică. Adevăratul start, însă, are loc în anul 1945 când SUA se află pe primul loc, urmată de Marea Britanie şi apoi de Franţa, Germania, Olanda, Belgia şi Danemarca, unde evoluţia este foarte lentă, drept consecinţă a războiului care a devastat Europa. Finanţarea se realiza exclusiv din publicitate iar evenimentele, de orice fel erau ele, erau puternic exploatate de televiziune.

În timp, impactul televiziunii a fost pus la îndoială: este sau nu ea un mijloc de manipulare? Dar, această dilemă este valabilă pentru toate mediile, nu doar pentru televiziune. Această idee este accentuată în cazul televiziunii deoarece se consideră că "noul instrument influenţează alegerile, iar a-l stăpâni înseamnă a deţine o putere formidabilă"[17.] Studiile ulterioare, sociologice şi istorice, au demonstrat că imaginile şi informaţia televizată nu au decât impact

---

[16] Jean-Nőel Jeanneney – **O istorie a mijloacelor de comunicare de la origini până în prezent**, Institutul European, 1997, pag. 285-286

[17] *ibid.,* pag. 292

secundar asupra opiniei publice şi că nu modifică esenţial comportamentul electoral.

Bourdieu consideră că "televiziunea este un instrument de comunicare foarte puţin autonom, asupra căruia apasă a serie întreagă de constrângeri ce derivă din relaţiile sociale existente între jurnalişti […]"[18.] Apariţia televiziunii, ca fenomen nou în anii `60, a fost văzută ca venind să niveleze, să omogenizeze, să masifice publicul telespectator.

Istoria mediilor de comunicare a început o dată cu apariţia foii volante şi apoi a ziarului, urmată de inventarea radioului. Cea de a treia mare descoperire în domeniu a constituit-o televiziunea, complex şi important mediu de transmitere a informaţiilor pe cale auditivă şi vizuală. Astăzi, însă, media presupune şi televiziunea prin cablu, prin satelit, Internetul etc.

Televiziunea, ca mijloc de comunicare, beneficiază de anumite particularităţi în ceea ce priveşte transmiterea, prelucrarea şi receptarea informaţiilor. De altfel, diferenţele în modul de transmitere a unui text influenţează direct modul său de receptare. Spre exemplu, de multe ori, conferinţe importante au devenit plictisitoare pentru simplul fapt că ele nu au fost adaptate audierii şi vizionării, ci lecturii.[19]

Vom încerca să prezentăm în continuare elementele specifice ale transmisiunilor televizate, ca parte componentă a comunicării de masă. Aşadar, mai întâi de toate, este necesară o adecvare a textului sau a informaţiei ce urmează a fi comunicată la mediul de comunicare. Emitentul mesajului îl poate pierde foarte uşor pe

[18] Pierre Bourdieu – **Despre televiziune**, Ed. Meridiane, Bucureşti, 1998, pag. 40
[19] Mihai Coman – **Manual de Jurnalism. Tehnici fundamentale de redactare**, Vol. I, Ed. Polirom, Iaşi, 1997, pag. 105

receptor în cazul în care informația nu este pregătită şi transmisă potrivit canalului prin care se emite. Mai precis, nu este acelaşi lucru să comunici o ştire de ziar, lungă şi detaliată, într-un jurnal de televiziune deoarece receptorul se va plictisi repede, nu te va putea urmări cu toată atenția şi va schimba programul.

O altă caracteristică a mesajelor televizate este determinată de faptul că acestea sunt transmise în flux continuu. Telespectatorul poate pierde informația dacă aceasta nu este prezentată cu atenție. La fel ca şi radioul, televiziunea este "un mediu al momentului, un mediu instantaneu"[20].

Complexitatea televiziunii constă tocmai în simultaneitatea transmiterii mesajului vizual cu cel verbal. Atenția trebuie să fie maximă pentru că aici poate să apară o capcană, în care cad, de obicei, începătorii. Ne referim îndeosebi la sensul pe care îl creează alăturarea imaginilor şi a textului, ce trebuie să fie sugestivă şi să transmită exact ceea ce doreşte emitentul. De aceea, textul va prezenta doar o parte a informației, în vreme ce imaginile o alta, acestea având rolul de a arăta ce s-a întâmplat fără a comenta prea mult, lăsându-l pe telespectator să perceapă mai mult sau mai puțin direct evenimentele. Imixtiunea text-imagine generează trei tipuri de relații: de concurență, de redundanță şi de complementaritate. Cele de concurență şi complementaritate sunt pozitive, deoarece aduc elemente de noutate, de interes, îmbogățesc mesajul iar textul şi imaginile se completează pe parcurs. Relația de redundanță, situație mai puțin dorită, apare atunci când textul şi imaginea spun acelaşi lucru, mai precis textul transmite exact ceea ce se vede, devenind plictisitor pentru public.

---

[20] Mihai Coman, *op. cit.,* pag. 105

În ceea ce priveşte modul de captare a atenţiei telespectatorilor, este nevoie ca materialul televizat să atragă atenţia de la bun început, în caz contrar îl va pierde pe telespectator. Astfel, receptorul ocupat, care iniţial ascultă textul, va urmări şi imaginile dacă mesajul i se va părea suficient de captivant. Rolul de creare a interesului îl au lead-urile, care, aşa cum preciza John Chancellor, prezentatorul reţelei NBC, sunt "ideile fundamentale, uverturile, loviturile la ţintă ale scriiturii ştirilor. Compus corect, lead-ul răspunde la întrebări înainte ca ele să fie puse şi promite mai multe răspunsuri în continuare"[21]. Lead-ul trebuie să fie bine structurat, să folosească elemente incitante, să cunoască bine publicul ţintă şi să nu dezvăluie prea multe amănunte, iar întrebările la care va răspunde acesta sunt, de obicei, "ce" şi "unde". De altfel, oamenii sunt curioşi să afle mai degrabă ce s-a întâmplat şi unde şi doar ulterior condiţiile în care evenimentul a avut loc, cauzele şi efectele posibile. De pildă:

Uniunea Europeană va investi peste 40.000 de EURO pentru crearea unei Centru de Studii Europene la Universitatea de Ştiinţe Agricole şi Medicină Veterinară din Cluj-Napoca. sau

O femeie atrăgătoare de 35 de ani, director executiv, a fost arestată astăzi fiind acuzată că este "regina" unei imense reţele de narcotice.[22]

Aşa cum scopul comunicării este de a ne face înţeleşi şi de a transmite cât mai clar ceea ce dorim, la fel şi televiziunea, prin mesajele pe care le comunică, trebuie să permită telespectatorului o înţelegere imediată a evenimentelor, a sensului mesajului, astfel încât

---

[21] Irene Joanescu – **Radioul modern**, Ed. All Educational, Bucureşti, 1999, pag. 83

[22] Spencer Crump – **Fundamentals of Journalism**, Mc. Graw-Hill.Inc., USA, 1974, pag. 88

acestea să devină uşor accesibile tuturor. De ce tuturor? Pentru că publicul țintă este eterogen, având în componență indivizi cu pregătire minimă, medie şi superioară. Din acest motiv, principiile ce stau la baza construirii mesajului de televiziune ar fi: utilizarea unui text simplu (nu simplist), clar, concis şi direct; a unui limbaj obişnuit şi accesibil; a unor propoziții şi fraze scurte. Se recomandă evitarea frazelor lungi, greoaie şi a detaliilor inutile. Cel mai important este ca mesajul să fie logic, firesc şi uşor de urmărit, iar relația text-imagine să fie armonizată.

Mai mult, există nişte cerințe general valabile pentru orice media care trebuie respectate pentru a se putea vorbi de o adevărată instituție de presă: independența, imparțialitatea, responsabilitatea, onestitatea, obligativitatea informării permanente a publicului, spiritul critic, analiza şi comentariul.

Dintre tipurile de semnificații care apar odată cu integrarea televiziunii în viața noastră cotidiană le amintim pe cea emoțională – ca factor perturbator, pe de o parte şi liniştitor, pe de altă parte; pe cea cognitivă – ca factor informator şi dezinformator în acelaşi timp, pe cea spațio-temporală şi pe cea care se referă la vizibilitatea sa.[23]

În final, putem aprecia că, alături de presa scrisă şi de radio, televiziunea rămâne în continuare un important mijloc de comunicare în masă. Pe de o parte, la nivelul comunicării de masă, feed-back-ul se reduce, procesul de role-taking este mai puțin accesibil; pe de altă parte, obținerea unui feed-back puternic este o caracteristică a comunicării interpersonale. Cu toate acestea, gradul şi intensitatea receptării informațiilor difuzate de media, interesul sau dezinteresul pe care acestea îl creează, sunt tot mai des verificate şi analizate prin

[23] Roger Silverstone – **Televiziunea în viața cotidiană**, Editura Polirom, Iaşi, 1999, pag. 13-14

sondajele de opiniei. Aşadar, feed-back-ul este unul indirect, dacă îl putem numi aşa, dar el există cu siguranţă şi influenţează modul de abordare şi de transmitere a mesajelor în viitor.

5.4. Mediile electronice sau new media

Noile media electronice sau aşa-numitele media telematice se constituie drept componente cheie ale ultimei revoluţii comunicaţionale, care tinde să înlocuiască televiziunea. Termenul "telematic"[24] a rezultat din combinaţia *telecomunicaţii – informatică*. Sintagma "media telematice" se referă la o multitudine de descoperiri ce aveau la bază o unitate de prezentare vizuală (ecranul televizorului) legată la o reţea computerizată.

Ceea ce numim noi chiar şi astăzi "noile media" (new media), care au apărut încă din anii '70, reprezintă de fapt un set de tehnologii electronice diferite cu aplicaţii variate care au primit denumirea de mass-media. Toate implică mai multe tipuri de tehnologii: de transmitere (prin cablu sau prin satelit); de miniaturizare; de stocare şi păstrare; de prezentare (folosind combinaţii flexibile de text şi grafică); de control (prin intermediul calculatorului).

Principalele caracteristici, în opoziţie cu "vechile media" ar fi: **descentralizare** (transmiterea şi alegerea nu mai sunt de competenţa furnizorului de informaţii); **capacitate mare** (transmiterea prin cablu sau satelit este mai avantajoasă din punct de vedere financiar, spaţial şi ca şi capacitate), **interactivitate** (receptorul poate selecta şi

[24] Mc Quail, Denis, *op. cit.,* pag. 20

răspunde, poate face schimb de informații şi se poate conecta direct la alți receptori) şi **flexibilitate** (de formă, conținut şi utilizare).[25]

Dincolo de faptul că facilitează distribuirea informațiilor radiofonice şi televizate, media telematice au fost oferite publicului larg sub două forme, cunoscute sub numele de teletext şi videotex. Teletextul face posibilă suplimentarea informației pentru telespectatori şi se poate folosi la inițiativa acestora. În general, videotexul oferă, prin intermediul rețelei telefonice, o cantitate mare de informații computerizate, ce pot fi folosite ce acei utilizatori care sunt conectați cu un terminal şi cu un ecran de televizor. Mai oferă o gamă largă de servicii interactive, permițând o legătură vizuală între centru şi terminale, precum şi între toți cei conectați la aceeaşi rețea. Videotexul furnizează şi material tipărit.

Noile media includ, de asemenea, jocurile video computerizate, realitatea virtuală şi înregistrările video de toate tipurile. Video la domiciliu este considerat o extensie a televiziunii şi a cinematografului, fiind extrem de mult folosit. De fapt, aparatul video este un mijloc de comunicare hibrid, care deține în esență stilul televiziunii, dar împrumută şi elemente specifice filmului, industriei muzicale, cărților ca mod de distribuire (informația se vinde sau se împrumută). O altă inovație o reprezintă CD-ROM-ul (compact disc şi read only memory), care pune la dispoziția utilizatorilor, pe discuri magnetice computerizate, o cantitate foarte mare de informații ce poate fi uşor accesată de aceştia.

Chiar dacă la început noile media erau considerate ca fiind o extensie a mediilor sau media audiovizuale, astăzi ele constituie o reală provocare pentru producția, distribuirea şi formele de bază ale

[25] *ibid.,* pag. 21

celor din urmă. Trăsăturile fundamentale ale mediilor telematice sunt[26]:

- tehnologii computerizate
- caracterul flexibil, hibrid
- potențial interactiv interconexiune
- funcție publică şi privată în acelaşi timp
- grad scăzut de reglementări
- interconexiune

Noțiunea de "societate informațională" încearcă se descrie unele trăsături cheie ale societăților moderne cu referire la dezvoltarea serviciilor şi a locurilor de muncă computerizate, la creşterea cantității de informații, la dezvoltarea cunoaşterii - ca sursă de bogăție şi putere – la puternica dependență față de sistemele politice şi economice puternice şi față de tehnologiile de comunicare.[27] Comunicarea de masă este, deci, doar una din componentele societății informaționale, însă una importantă care contribuie din plin la schimbările informaționale din societate.

[26] *ibid.,* pag. 22
[27] *ibid.,* pag. 26-27

CAPITOLUL VI

COMUNICAREA NON-VERBALĂ

Oamenii cred că doar cuvintele sunt capabile să poarte un mesaj, când, de fapt, orice gest, mimică, stil vestimentar, culoare, miros, formă contribuie la crearea dispoziției în care omul primeşte cuvintele. Sau chiar mai mult decât a crea dispoziția, ele comunică aproape totul ca joc de simboluri în cazul partenerilor cu acelaşi background cultural.

Deşi oamenii sunt educați sa prefere cuvintele pentru a comunica, în procesul comunicarii interpersonale doar 7% din mesaj este comunicat verbal, in timp ce 93% este transmis non-verbal, din care : 38% este prin tonurile vocale si 55% prin expresiile faciale.

Mişcările picioarelor, variațiile de voce, expresiile faciale sunt toate modalități de comunicare non-verbala prin care individul transmite mesaje altora. Limbajul trupului este cel mai vechi limbaj. Adesea este o mare discrepanță între cuvintele cuiva si acțiunile sale fizice. De aceea, de multe ori apar confuzii in receptarea unui mesaj. Adesea, in asemenea situații, mesajele verbale si non-vebale sunt in conflict. Când eşti in dubiu, experții spun să ai încredere în mesajul non-verbal (în ceea ce vezi). Cuvintele pot fi manipulate, dar gesturile sunt mai greu de controlat.

6. 1. Mic dicționar non-verbal

6.1.1. Înălțimea

Marimea este asociată cu puterea. Orice mintea judecă ca fiind important, ochiul va judeca ca fiind mare. Oamenii mai mici pot simți un sentiment de pericol care îi poate face temători sau în defensivă atunci când se află în preajma persoanelor mai înalte

In afaceri, această percepție a "puterii" (ca fiind înalt) poate fi o sabie cu două tăişuri : subordonații le vor respecta "puterea", în timp ce superiorii s-ar putea simți amenințați. Clienții se pot simți intimidați şi/sau copleşiți şi s-ar putea să se retragă.

6.1.2. Ochii

Comunici întotdeauna, iar comunicarea non-verbala este întotdeauna revelată prin ochi.

Ochii vorbesc întotdeauna şi pot furniza indicii valabile :

- contactul normal al ochilor arată deschiderea către comunicare;
- privitul in jos, arată, adesea, respingerea;
- evitarea contactului vizual sugerează că cineva nu se simte sigur sau inclus;
- fixarea poate să însemne neplăcere

Intotdeauna trebuie sa ai in minte diferentele culturale!

Mişcarea ochilor.

O persoana poate fi sinceră dacă : ochii se mişcă în sus (poveşti despre trecut) ; ochii se mişcă dintr-o parte într-alta (observații despre prezent)

Dar, dacă ochii se mişcă în sus atunci când se vorbeşte despre prezent, atunci înseamnă că ți se "livrează" un discurs preparat, memorat. Dacă ochii se mişcă dintr-o parte într-alta atunci când se

vorbeşte despre trecut sau se cer fapte şi informatii, atunci poate fi vorba de un mincinos.

6.1.3 Mâinile

Câteva mişcări ale mâinilor, degetelor şi braţelor sunt direct legate de ceea ce se petrece în mintea cuiva, putând arăta ceea ce gandeste persoana respectiva. Oamenii de ştiinţă au observat că între creier şi mâini există mai mulţi nervi decât în orice altă porţiune a corpului. Dacă eşti calm, încrezator şi sigur pe tine, mâinile se mişca puţin sau pot atârna uşor în faţa persoanei sau să stea liniştite dacă persoana este aşezată ; mainile atârnânde pot semnifica plictiseala, neliniştea sau oboseala; în funcţie de situaţie pot semifica şi frustrare. A ciuguli sau a bate sunt gesturi comune situaţiilor tensionate. Mâinile ţinute întinse cu palma in exterior înseamnă, de obicei, "nu ştiu". Dacă mâinile sunt destul de active, înseamnă că persoana este nervoasa sau ingrijorata (stânjenită). Mâinile strânse înseamnă adesea tensiune şi frustrare chiar furie. Dacă o persoană este pe cale să spună ceva, sau vrea să spună ceva are tendinţa de a ridica uşor un deget. Persoanele timide sau ruşinoase s-ar putea să nu treacă prin această fază.Un deget ridicat sau uşor ridicat este de obicei folosit de cei cu autoritate sau în semn de atenţionare. Dacă degetul nu este ridicat cu tărie şi mâna/degetul sunt numai uşor ridicate aceasta indică, de obicei, incertitudine.

6.1.4. Zâmbetul

Există mai multe tipuri de zâmbet:

1. zâmbetul voit, fabricat, chinuit – este o expresie realizată cu un anumit scop, dar care are un slab efect asupra partenerului; intenția de simulare este foarte clară;
2. zâmbetul dulceag – este evidentă legătura dintre zâmbet şi subreacția la un "da" universal; buzele se întind şi se subțiază, de aceea el pare nefiresc, exagerat şi exprimă mai mult decât în realitate;
3. a zâmbi pe sub mustață – buzele sunt relativ tensionate şi rămân lipite; tensiunea afişată poate să semnifice fie o atenție sporită, fie stăpânirea de sine;
4. râsul prostesc – este o grimasă a zâmbetului; se aseamănă cu reacția la senzația de acreală; exprimă faptul că "mintea ne coace ceva"
5. zâmbetul depreciativ – colțurile gurii sunt trase puțin ăn jos; indică şi acord şi dezacord; este zâmbetul umorului negru, al blazatului, al ironicului, al atotştiutorului sau al celui care se bucură de paguba sau necazul altora;
6. zâmbetul relaxat – este expresia unei bucurii trăite naiv; exprimă recunoaşterea valorii partenerului de discuție;
7. zâmbetul strâmb – un colț al gurii este tras în sus, iar celălalt în jos; exprimă conflictul interior, când dorința de respingere intră în conflict cu utilitatea contactului;
8. zâmbetul care exprimă frica – buzele sunt trase spre lateral, iar gura este puțin deschisă; colțurile gurii sunt ridicate în sus spre direcția urechilor

6.1.5. Râsul

1. Râsul cu “a” – gura este larg deschisă, echivalând cu o mişcare spre exterior; este tipic persoanelor care se pot bucura fără reținere şi care nu îi înşală pe alții;
2. Râsul cu “e” – sună urât, ca un behăit; este expresia batjocurii sau a unei prietenii exagerate şi de aceea nu are un efect simpatic;generează o anumită distanță; în spatele lui se poate afla şi intenția de a atrage atenția asupra propriei persoane; de multe ori, sună provocator şi şmecher;
3. Râsul cu “i” – se observă la persoanele tinere sau care vor să pară mai tinere şi sună naiv; exprimă şi bucuria în cazul pagubei unei persoane, dar după ce a fost analizată situația: este sau nu este nevoie de ajutor?
4. Râsul cu “o” – corespunde unor reacții tensionate şi de surpriză; deseori, este o reacție de apărare a individului căruia tocmai i s-a întâmplat ceva neplăcut; poate exprima, de asemenea, supărare, protest, ură şi poate ajunge până la hohot amenințător;
5. Râsul cu “u” – aşa râde o persoană cuprinsă de groază sau vrea să o exprime; gura este deformată, indicând respingerea unei persoane, a unui obiect, a unei trăiri sau ținerea la distanță.

6.1.6. Sumar al expresiilor faciale

Sumarul expresiilor faciale cuprinde:

- nasul: strângerea nărilor - trezire, stârnire ;
- *buzele*: zâmbitoare - fericire, afiliere,
  grimasa – teama
  buze comprimate - furie, emoție, frustrare;
  "mârâitul" caninilor - dezgust ;

buze bosumflate - tristețe, supunere, nesiguranță ;
buze strânse – dezacord;
batjocoritoare – ruşine;

- *sprâncenele* : încruntate - furie, tristețe, concentrare;
  ridicate - intensitate;
- *limba* : arătarea limbii - neplăcere, dezacord;
- *pleoapele* : ochii măriți - surpriza;
  larg deschise - excitare, surpriza;
  strânse - amenințare, dezacord;
  clipire rapidă - trezire, stârnire;
  clipire normală - relaxare;
- *ochii*: pupilele mari (stârnire, luptă-sau-fugi);
  pupilele mici (rămâne-şi-digeră);
  privire fixă - afiliere, amenințare;
  privire tăioasă - neplăcere, dezacord;
  privire în jos - supunere, decepție;

Furia se manifestă prin:

- maxilare tensionate într-o poziție de muşcare;
- mâinile puse în şolduri;
- aluzii tăioase şi smucituri ale capului;
- mâna pe după cap şi gesturi de lovire cu palma întoarsă în jos;
- expresii de încruntare şi gura tensionată;
- tonuri ale vocii mârâite;
- privire fixă;

Dezgustul se manifestă prin:

- încrețirea buzei de sus;
- vocalizări digestive (de repulsie);

- ochi îngustați (parțial închişi);
- sprâncene lăsate în jos pe o față încruntată;
- smuciri ale capului înapoi sau clătinări din cap;
- scoateri de limbă vizibile;

Teama se manifestă prin:

- distanță unghiulară mare;
- eliminarea unui miros specific;
- intensificarea ritmului respirației;
- clănțănitul dinților ;
- ghemuire;
- plâns;
- mişcări deplasate;
- clipiri rapide ale ochilor;
- ochi foarte măriți;
- bătăi ale inimii rapide;
- palme transpirate;
- țipete;
- privire fixă, cu pupila dilatată;
- gura tensionată;
- tensiune a tonului vocii.

Nesiguranța se manifestă prin:

- mişcări involuntare ale ochilor într-o parte;
- gesturi de auto-atingere;
- încruntare;
- mâna dusă la ceafă;
- clătinarea capului;
- strângerea buzelor;
- palmele orientate in sus;
- ridicare din umeri.

6.1.7. Culorile

Culorile transmit informații despre emoții, sentimente şi dispoziții. În modă, a purta aceeaşi culoare sugerează o legatură socială, ca şi în cazul membrilor unui club, unei şcoli, unui trib etc.

Roşu

Dispoziţie (stare) : fierbinte, furios, suspicios, ostil, plin de vitalitate, excitare, dragoste.

Semnificaţii simbolice : fericire, poftă, intimitate, dragoste, nelinişte, agitație, revoltă, regalitate, furie, păcat, sânge;

Exemplu : în fotbal, pentru a-şi stimula jucătorii, un antrenor a folosit vestiare cu pereți roşii;

Albastru

Dispoziţie (stare) : rece (calm), agreabil, relaxat, distant, sigur, transcendent, tandru;

Semnificaţii simbolice : demnitate, tristețe, tandrețe, adevăr;

Exemplu : folosit în publicitate pentru a sugera relaxarea (timpul liber) şi calmul.

Galben

Dispoziţie (stare) : neplăcut, excitant, ostil, jovial, bucuros, voios;

Semnificaţii simbolice : strălucire superficială, soare, lumină, înțelepciune, regalitate (China), vârsta (Grecia), prostituție (Italia), foamete (Egipt)

Portocaliu

Dispoziţie (stare) : neplăcut, excitant, perturbat, supărat, neîncrezător, ostil, stimulator

Semnificaţii simbolice : soare, roditor, recoltă, altruism

Exemplu : în aviație, cutiile negre sunt vopsite în portocaliu pentru a fi mai vizibile

Verde

Dispoziție (stare) : calm (rece), plăcut, relaxant, deține controlul

Semnificații simbolice : securitate, pace, gelozie, ură, agresivitate, calm

Exemplu : verdele este folosit în produsele de consum şi în luminile de trafic a atrage atenția

Negru

Dispoziție (*stare*) : trist, intens, anxietate, teamă, melancolie, nefericire, deprimare;

Semnificații simbolice : întunecime, putere, stăpânire, protecție, mister, înțelepciune, moarte

6.1.8. Îmbrăcămintea

Ca regulă generală, ținuta conservatoare şi protocolară în stil occidental nu ridică probleme aproape nicăieri în lume. Ținuta de afaceri "standard" (cravată şi costum, nici măcar sacou şi pantaloni) este, practic, obligatorie şi în mediile de afaceri din Europa Occidentală şi SUA. În special, în mediile bancare, în administrație şi în societățile de asigurări ținuta are caracter cvasiobligatoriu. Este respectată chiar şi de şeicii arabi, ca şi de jurnaliştii acreditați la diverse întâlniri internaționale de afaceri, cu regim de protocol impus.

În cultura asiatică, în particular, în China şi Japonia, culoarea deschisă a îmbrăcămintei este inadecvată (ținută de doliu). În Japonia, costumul şi cravata sunt austere şi de culoare închisă. În

unele țări islamice, bărbaților le este interzis să poarte pantaloni scurți. În principiu, femeile arabe nu-şi scot feregeaua. Pe plajele Libanului, destule femei din lumea arabă intră şi în mare fără să se dezbrace.

6.1.9. Semnificaţii ale unor gesturi

Gestul de a da din cap poate avea semnificații contradictorii în țări şi culturi diferite. In Bulgaria sau Albania, de exemplu, a da din cap de sus în jos înseamnă "NU", iar a clătina din cap de la dreapta la stânga înseamnă "DA". La turci, se semnalizează "NU" lasând capul pe spate, cu ochii închişi.

Există şi semnale universale, marcate de o puternică amprentă culturală. De exemplu, "V"-ul format prin deschiderea degetelor arătător şi mijlociu, folosit de Churchill în al doilea război mondial, a devenit semnul victoriei în întreaga lume. Cu toate acestea, chiar în Anglia, acest gest are şi semnificația unei propuneri indecente, dacă palma este puțin răsucită cu dosul către partener(ă).

Arătarea brațului drept încordat, cu pumnul închis, strângând cu cealaltă mână încheietura antebrațului constituie o insultă sexuală la noi şi la alții. Acelaşi gest, în Austria, Tunisia şi în țările scandinave, indică forța masculină, este un fel de a omagia şi nu are nimic obscen. În Austria se urează succes arătând cu pumnul.

Pumnul strâns, cu degetul mare între arătător şi mijlociu, are la români, francezi, greci sau turci, semnificația unei insulte. Pentru portughezi, în schimb, acelaşi gest are semnificația unei urări de " a fi ferit de tot ceea ce este rău".

Gestul degetelor “ inel” pentru “ OK”-ul american are în unele țări mediteraneene semnificația homosexualității, în Franța înseamnă “zero”, iar în Japonia înseamnă” bani”. Gestul degetului mare în semn de “OK” are de asemenea mai multe înțelesuri, inclusiv unul ordinar şi obscen.

6.2. Limbajul trupului la leaderi

Oamenii care dețin putere apar mai mari, mai puternici în posturi relaxate. Superioritatea este semnalată prin :

- stau aşezați în timp ce ceilalți se află în picioare ;
- se lasă pe spate în scaunele lor ;
- au o gestică expansivă ;
- vorbesc mai mult, cu voce mai tare ;
- îi întrerup pe ceilalți ;

Oamenii te văd pe tine şi nu acreditările tale.

Semnalele non-verbale pot să-ți dea un început de învingător. Priveşte direct la persoana/oamenii cărora li te adresezi (nu contează cât de mulți sunt aceştia). Este cel mai important element in formarea unei impresii ; dar nu insista : 5-7 secunde maximum. Fii sigur că te centrezi pe ochii persoanei şi nu pe gura sau pe fața acesteia.

De regulă, când mint, oamenii "îngheață". Posturile defensive şi de respingere includ : brațele strânse, picioarele încrucişate, trupul este întors de la cel cu care vorbeşte.

Fig 16 Decodarea limbajului trupului la manageri:

Tipuri de manageri:			
1.Reactiv	*Angajat* : corpul aplecat înainte, mâinile şi brațele deschise	*Dornic* : poziție de sprint; tălpile picioarelor deschise cu un deget înclinat în față	*Gata sa fie de acord* : hârtiile sunt puse deoparte, stiloul este jos, mâinile sunt întinse pe masă
2.Reflexiv	*Ascultător* : capul înclinat; contact vizual susținut, rata mare a clipitului, dă din cap afirmativ	*Evaluator* : îşi suge ochelarii/creionul/pixul ; bătăi uşoare în masă; piciorul drept se află peste piciorul stâng; se uită în sus;	*Atent* (stă în picioare): brațele sunt la spate, zâmbeşte, tălpile sunt deschise;
3.Fugitiv	*Plictisit* : fixează cu privirea un punct din spațiu ; postura "prăbuşită", bate din picior	*"Lasă-mă să mă duc"* : picioarele sunt îndreptate către uşă, se uită de jur-împrejur, se încheie/se descheie la haină	*Respingere* (stă aşezat) : se mişcă în spate, brațele şi picioarele încrucişate, capul în jos, încruntat
4.Combativ	*"Lasă-mă să vorbesc"* : bătăi uşoare cu degetul, bătăi uşoare din picior, fixare cu privirea	*Agresiv* : este aplecat înainte, degetele punctează rapid şi sunt strânse	*Neîncrezător* (stă în picioare) : mâinile puse în şolduri, încruntat

CAPITOLUL VII

NEGOCIEREA CA PROCES GENERAL

7.1. Ce este negocierea?

Situațiile de negociere sunt de o varietate extraordinară; se întâlnesc diverse roluri, statusuri, culturi, stări sufleteşti, cunoştințe, tendințe, motivații, speranțe şi temeri. Negociem zilnic şi peste tot, în diferite posturi sau poziții. De aceea este destul de dificil de a scrie despre negocieri şi de a defini termenul.

După Dicționarul de sociologie, negocierea "este un proces interacțional care implică două sau mai multe entități sociale (persoane, grupuri, instituții, organizații, comunități) , cu interese neomogene ca intensitate şi orientare, în schimburi reciproce de informații, schimburi reglementate de reguli implicite şi/sau explicite, având menirea de a conduce la stabilirea unui acord, la transferul unor bunuri echivalente sau, în general, la adoptarea unei soluții reciproc acceptabile pentru o problemă care le afectează interesele."[1]

" Negocierea este o cale fundamentală prin care obținem ceea ce dorim de la alții "[2]. Negocierea este o comunicare în ambele sensuri care duce la o înțelegere atunci când cele două părți au interese comune şi altele opuse.

---

[1] Zamfir, C.,Vlăsceanu,L., *Dicționar de sociologie, Ed. Babel, Bucureşti,*1993

[2] Fisher,R.,Ury,W.,Patton, B., *Succesul în negocieri*, Ed.Dacia, Cluj-Napoca, 1995, pag.68

Un expert în problematica negocierilor, Dan Voiculescu, considerând-o ca o formă de comunicare în relațiile interumane, afirmă că relațiile dintre negociere şi satisfacerea nevoilor îmbracă forma unor tranzacții care, de regulă, trebuie să fie reciproc avantajoase. El întelege prin negociere "o tranzacție ale cărei condiții nu au fost fixate"[3].

Importanța comunicării în cadrul negocierii este susținută şi de Rantrop si Straton (1997), dupa care, negocierile efective depind de modul în care are loc comunicarea între negociatori.

J. Wall jr. (1983) defineşte negocierea drept "un proces în care două sau mai multe părți schimbă bunuri sau servicii şi încearcă să fie de acord cu valoarea pe care schimbul o are pentru ele."[4] Negocierea este, probabil, cea mai folosită strategie de rezolvare a conflictului intergrupuri. În esență, negocierea este o formă de compromis.

Negocierea reprezintă procesul de încheiere a unor convenții, contracte sau acorduri între o unitate şi un grup sau grupuri de angajați, cu privire la ansamblul condițiilor de muncă şi salarizare, sau la o serie de garanții sociale[5].

Negocierea colectivă este considerată drept un instrument de protecție a salariaților, oferind cadrul juridic adecvat pentru a exercita asupra patronatului o influență în recunoaşterea drepturilor de personal.

---

[3] Voiculescu,Dan, *op. cit.* ,pag.23

[4] vezi Bogathy, Zoltan, *Negocierea în organizații*, Ed.Eurostampa, Timişoara, 1999, pag.15

[5] Brehoi,G.,Popescu, *Conflictul colectiv de muncă şi greva*, Ed. Forum, Bucureşti, 1991, pag.18

7.2. Pârghiile procesului de negociere

a. informația
b. puterea
c. timpul

Înainte de a începe negocierea propriu-zisă, o etapă foarte importantă o reprezintă pregătirea negocierii, utilizându-se cele trei pârghii de bază care stau la îndemâna negociatorului competent: informația, puterea, timpul.

7.2.1. Informația

Informația, indiferent de natura ei (nevoile, interesele, dorințele şi constrângerile adversarului, date biografice despre el şi familie, competența profesională, performanțe în muncă, etc) este o resursă importantă în negociere, mai ales atunci când nivelul de încredere reciprocă este redus.

Acțiunea de strângere a informațiilor trebuie începută cu mult timp înainte de negocierea propriu-zisă. Informația poate fi strânsă de la oricine îl cunoaşte pe adversar sau a lucrat sau negociat cu el. O bună sursă de informații sunt concurenții lui. Se pot obține, de asemenea, informații chiar de la adversar pe parcursul negocierii, dacă se adoptă un stil de comunicare ce nu generează starea defensivă şi nu trezeşte nici o banuială. Indicii în legătură cu ce se întâmplă de partea adversarului pe parcursul discuțiilor se pot obține dacă se acordă atenție mesajelor nonverbale, inclusiv celor paraverbale.

Informația are un rol important în negociere şi prin felul în care este "dozată" atunci când este transmisă şi prin repetarea ei într-un anumit scop. De exemplu, o idee care apare pentru prima dată în discuție ar putea să şocheze şi să genereze rezistență, dar repetând-o, o dată instalată obişnuinta, va genera o rezistență tot mai slabă, puterea de convingere crescând. Ideile noi, schimbarea, în general, se acceptă mult mai uşor dacă sunt introduse în paşi mici, consecutivi.

7.2.2. Puterea

H. Cohen defineşte puterea în contextul negocierii drept "abilitatea de a induce îndeplinirea unor lucruri, de a exercita control asupra oamenilor, evenimentelor, situațiilor, propriei persoane" ; puterea trebuie să fie "un mijloc de transport spre o destinație" , nu un scop în sine, să fie "o forță neutră, care să împingă lucrurile în direcția dorită."[6]

Există mai multe surse de putere la care se poate apela în cadrul negocierii :

- Puterea competiției - ori de câte ori evidențiem existența unei competiții în legătură cu ceva ce posedăm sau depinde de noi, valoarea acestui "ceva" creşte în fața adversarului;
- Puterea legitimității - este puterea pe care o are, de exemplu, un document scris. Cuvintele, semnele tipărite au înglobat în ele un anume fel de autoritate şi majoritatea oamenilor nu o contestă;
- Puterea principiilor eticii şi moralei - este o sursă de putere care are efect numai asupra acelora care împărtăşesc acelaşi sistem de valori etice şi morale la care se apelează;
- Puterea asumării riscului - prin asumarea unor riscuri bine judecate se poate para tendința adversarului de manipulare. Ca formă extremă de risc este "bluful" (risc fără acoperire);
- Puterea angajării - constă în câştigul de cauză care se poate obține dacă se reuşeşte implicarea acelora de la care se urmăreşte obținerea unui lucru în luarea unor decizii;
- Puterea posedării de cunoştințe profesionale - putem face apel la ea când cei din jur ne percep ca fiind specialişti, cu experiență, mai pricepuți decât ei;

[6] Cohen, Herb, *Orice se poate negocia*, Ed.Colosseum, Bucureşti, 1995, pag.49

- Puterea cunoaşterii nevoilor reale - constă în câştigul de cauză ca urmare a cunoaşterii acestora, fără expunerea lor adversarului;
- Puterea investiției - este puterea pe care o avem asupra persoanei care a investit în noi timp, energie, sentimente sau alte resurse ; este o legătură direct proporțională între cantitatea resursei investite de adversar în noi şi dorința acestuia de a face compromisuri;
- Puterea ce rezultă din capacitatea de a răsplăti sau pedepsi - este puterea de a controla comportamentul cuiva care crede că putem acționa într-un mod pozitiv sau negativ asupra a ceva important pentru el;
- Puterea identificării - este puterea pe care o avem asupra cuiva care se identifică cu noi;
- Puterea precedentului - izvorăşte din tendința normală a oamenilor de a face lucrurile aşa cum au fost făcute şi înainte (evitarea efortului de schimbare);
- Puterea perseverenței - este puterea pe care o are acela care insistă, este tenace şi consecvent;
- Puterea abilității de a convinge - este puterea pe care o avem dacă suntem corect înțeleşi, dovezile si argumentația este foarte bună, ideea transmisă satisface nevoile şi dorințele interlocutorului;
- Puterea atitudinii - ține de puterea pe care o avem dacă abordăm negocierea ca pe un simplu joc, nu ca pe un eveniment de care depinde viata noastră.

7.2.3. Timpul

Factorul de limitare a timpului poate fi folosit pentru a exercita presiune asupra adversarului. Se vorbeşte chiar despre o "putere " a timpului în procesul negocierii : cel care este constrâns să se grăbească trebuie să accepte o ofertă mai proastă. Adesea este folosită apropierea de ora mesei, a unei şedințe, a unui eveniment important, a orei de plecare a avionului, tocmai pentru a forța acceptarea unei soluții.

În negociere, toate acțiunile importante, concesiile, compromisurile intervin în apropierea termenului "limită", când nivelul de stress al celui care are termenul limită cel mai acut creşte.

Trebuie ținut seama de faptul că şi adversarul ar putea avea un termen limită, de aceea este mai bine să-l considerăm flexibil, chiar negociabil. Înainte de a respecta un anumit termen, trebuie evaluate avantajele şi dezavantajele respectării lui. Răbdarea este o calitate de bază în negociere. Este important de asemenea să se cunoască momentul potrivit pentru a face " oferta" sau " contraoferta " . Există unele situații care favorizează acest moment.

7.3. Considerații privind procesul de negociere

7.3.1. Elementele negocierii

Orice negociere include pe parcursul desfăşurării sale mai multe elemente ce acționează într-o manieră interactivă, constituind un veritabil "câmp de forțe" prin care se manifestă dinamica derulării procesului de negociere. Referindu-se la structura procesului în discuție, Christophe Dupont menționează existența a

cinci elemente fundamentale, suficiente pentru a defini existența dinamică a negocierii : obiectul negocierii, contextul, miza negocierii, raportul de forțe existent între negociatori şi negociatorii înşişi[7].

- Obiectul negocierii nu este întotdeauna uşor de identificat sau precizat; el depinde atât de domeniul în care se manifestă (comercial, social, diplomatic, interpersonal) fiind mai mult sau mai puțin complex, cuantificabil, separabil față de momentele negocierii cât şi de gradul de subiectivitate al negociatorului. Uneori negociatorii nu au decât o vagă idee asupra a ceea ce doresc cu adevărat să negocieze, alteori prezintă o atitudine neutră determinată de o anumită miză prioritară.
- Dacă negocierea se circumscrie unui obiect, obiectul se circumscrie unui context. Acesta se manifestă sub forma unor cercuri concentrice începând cu un context global al negocierii în care se înscrie cel particular cu infinite variabile de a căror importanță este necesar să se țină seama.
- Miza (rezultatul scontat, intenția urmărită) reprezintă un element de importanță capitală în cadrul negocierii, fiind considerată ca un ansamblu de interese, preocupări, cerințe, constrângeri şi riscuri resimțite de negociatori într-un mod mai mult sau mai puțin explicit. Una din trăsăturile dominante ale negocierii este reprezentată de efortul întreprins de fiecare dintre participanți de a-şi promova sau apăra interesele, de a răspunde preocupărilor, de a-şi atinge

[7] vezi Dupont, Christophe, *La negociation*, Ed.Dalloz, Paris, 1994, pag.35-49

obiectivele, cu alte cuvinte, de a-şi satisface aspiraţiile şi cerinţele. Interese, preocupări, obiective, aspiraţii şi cerinţe, toate reprezintă resorturile esenţiale ale negocierii, toate laolaltă determinând poziţia negociatorului ca factor motor al unui mecanism dinamic.

- Negocierea plasează faţă în faţă indivizi ce dispun în mod individual, fie de resurse, fie de atuuri mobilizatoare, inclusiv vulnerabilitatea sau elementele de slăbiciune ale celuilalt. Confruntarea dintre cele două capacităţi neechivoce reprezintă raportul de forte ce poate fi favorabil/defavorabil pentru unul sau altul dintre parteneri, creând raporturi de dezechilibru sau relativ echilibru în diferite momente şi în mod sigur un raport reciproc de dependenţă.
- Ultimul element fundamental al oricărei negocieri este reprezentat de dinamica relaţională ce se instalează şi se dezvoltă între partenerii de negocieri şi care rezultă din confruntările comportamentale ale negociatorilor. Ca urmare, este dificil de realizat o separare între procesul de negociere şi negociatori. Mulţi cercetători în domeniu acordă aspectului relaţional o importanţă crucială, strategiile, tacticile şi tehnicile vehiculate în negociere bazându-se pe impactul pe care relaţiile între parteneri se consideră că îl pot avea asupra derulării negocierii.

7.3.2. Tipuri de negociere

Încă de la începutul investigatiilor vizând procesul de negociere a fost pusă în discuție natura/esența activității de negociere. Primele moduri de abordare par a se fi axat pe interpretarea acestui proces fie ca o activitate cu caracter conflictual, fie ca una cu caracter cooperant. Dar această prezentare tranşantă s-a dovedit că nu corespunde întrutotul realității; deşi nu sunt excluse negocierile care să corespundă acestor situații "limită", totuşi marea majoritate a negocierilor sunt "mixte", caracterizate printr-un dozaj al elementelor conflictuale şi cooperante[8] . Remarcile exprimate de Lax si Sebenius sunt interesante din acest punct de vedere, relevând faptul că procesul de negociere include atât cooperare cât şi conflict. S-a considerat astfel că cele două elemente sunt în acelaşi timp prezente şi separabile. Au fost şi autori care au crezut că elementele conflictuale nu sunt de fond şi că în consecință o comunicare eficientă are calitatea de a atenua erorile regretabile de percepere ale unui partener vis-a-vis de celălalt. Alții s-au concentrat numai asupra aspectelor conflictuale şi au minimizat pe cele cooperante, după cum sunt şi autori care, deşi recunosc deschis realitatea existenței fiecărui aspect, îşi concentrează atenția doar asupra unuia şi acționează ca şi când celălalt nu ar exista.

Nu putem să nu luăm în considerație şi punctul de vedere exprimat de Ury si Fisher ("Negotiating agreement without giving in" , 1981), conform căruia este posibil să-ți urmăresti propriile interese, în timp ce se mențin relații interumane corespunzătoare cu persoane ale căror interese intră în conflict cu ale tale. În acest sens, chiar Lax şi Sebenius se văd constrânşi pe parcursul demersului lor

[8] Lax, D.A., Sebenius, T.K., *The manager as negotiator*, The Free Press, New York, 1986, pag.278

să facă o distincție între “crearea de valori “ (activitate cooperantă) şi “lupta pentru a obține “ (activitate conflictuală) .

O concluzie foarte importantă se impune, şi anume că procesul de negociere se manifestă sub forma unei succesiuni de etape, nu neapărat linear, în care se manifestă cu pregnanță rolul negociatorului în cadrul limitelor impuse de elementele cooperante sau conflictuale. Orientarea dată de negociatori procesului poate fi predominant cooperantă/integrativă sau predominant conflictuală/distributivă .

Negocierea predominat integrativă este orientată către respectarea aspirațiilor negociatorului -partener , în aşa fel încât partea adversă să considere rezultatul ca satisfacator; ea tinde să mențină, să consolideze şi să intensifice calitatea relațiilor între parteneri, fiind orientată mai mult spre solidaritatea reciprocă, decât spre antagonisme. Motivația adoptării unei asemenea atitudini este determinată de dorința/nevoia de a crea şi dezvolta un climat de încredere, reciprocitate şi credibilitate, de a diminua riscurile printr-o mai mare stabilitate acordată soluției negociate.

La polul opus, negocierea predominant distributivă tinde să-i separe pe protagonişti în funcție de autoritatea de care dispun făcându-i să se comporte de pe poziții de “câştigător“ , evitând poziția de “perdant“ . Ea se manifestă ca o “înfruntare“ în care se caută să se câştige totul prin supunerea completă a celuilalt, impunându-se o soluție ce apare mai mult ca un dictat. Asemenea negocieri se derulează în cazul unei opoziții de interese clare, când compromisul este dificil de realizat sau chiar imposibil şi când una din părți este nevoită să cedeze în numele realismului.

7.4. Aspecte specifice negocierilor

7.4.1. Fazele negocierii

Toate negocierile, oricare ar fi subiectul, istoria, cultura sau contextul, pot fi analizate prin prisma celor patru faze ale negocierii. Aceste patru faze principale au fost identificate din analiza relațiilor de negocieri industriale din perioada 1972-1974. Acestea s-au dovedit a fi un instrument de pregătire foarte folositor, dar şi un instrument operațional util atât pentru negociatorii din diverse domenii, cât şi în contexte personale sau internaționale.

Cele patru faze principale ale negocierii sunt:

PREGĂTIREA – Ce vrem noi?

- Trebuie să hotărâm ce vrem şi să ne facem o ordine de priorități (o evaluare) a dorințelor noastre;

DEZBATEREA – Ce vor ei?

- Le spunem ce vrem, dar nu şi termenii în care dorim să obținem ceea ce vrem;
- Trebuie să punem întrebări deschise, clare şi să le ascultăm răspunsurile;
- Să fim atenți la semnalele care ar putea indica dorința lor de a merge mai departe;

PROPUNEREA – Ce am putea negocia?

- Folosim formula " dacă…atunci" (dacă ei îndeplinesc unele din condițiile noastre, atunci şi noi am putea să îndeplinim unele din condițiile lor);
- Rămânem tăcuți şi asteptăm un răspuns;
- Nu întrerupem în timp ce se fac propuneri;

NEGOCIEREA – Cu ce am putea face schimb?

- Facem schimb de propuneri pentru a fi de acord cu soluții specifice;
- Folosim întodeauna condiționalul “dacă…atunci”;
- Reținem foarte bine tot ceea ce a fost convenit.

Puncte care trebuie întotdeauna ținute minte:

- Toate negocierile au o structura comună;
- Negociatorii se găsesc întotdeauna într-una din cele patru faze comune tuturor negocierilor;
- Identificarea fazei în care ne aflăm ne ajută să avansăm în negociere.

Negocierile sunt deseori încurcate, implică multe diversiuni şi întreruperi şi nu întotdeauna avansează lin spre pregătirea acordului. Din fericire, totuşi, acest lucru nu afectează metoda celor patru faze, deoarece aceasta a fost preluată din lumea negocierilor reale, cu toate complexitățile sale.

Flexibilitatea celor patru faze

Este perfect acceptabil să pendulăm înainte şi înapoi între faze. De exemplu, dacă am făcut unele pregătiri înainte de întâlnirea față în față, s-ar putea să fie nevoie şi de alte pregătiri după ce ne-am întâlnit cu negociatorii şi am aflat anumite lucruri de la ei. Dacă o dezbatere poate fi preludiul unei propuneri, propunerea ar putea duce la dezbateri – şi asta înainte de a ajunge la altă propunere; şi ciclul poate continua. De exemplu, punerea unei întrebări despre o propunere sau un târg ne poate reîntoarce la faza dezbaterilor. Toate negocierile implică diferite combinații a celor patru faze. Faptul de a şti în ce fază ne găsim, ne ajută să ne adaptăm comportamentul în funcție de circumstanțe.

ELENA MARILENA PURUMB

CAPITOLUL VIII
NEGOCIERILE INTERNAȚIONALE

8.1. Începuturile negocierilor internaționale

Societățile sau comunitățile statale, trebuind să-şi definească statutul relațiilor dintre ele, au fost nevoite să aleagă între două genuri de raporturi : conflictuale sau de cooperare.

Prin locul acordat conflictelor, istoria n-a pus suficient în lumină rolul negocierilor. Trebuie remarcat faptul că istoriografia nu marchează distincția netă între cele două tipuri de raporturi, unul fiind considerat prelungirea celuilalt şi în plus, narațiunea istorică acordă loc precumpănitor conflictului, considerând războaiele adevărate pietre de hotar ale etapelor omenirii.

Cooperarea nu este un concept nou, ci un concept restaurat cu care lucrează sectoare largi de activitate umană, state şi instituții. Negocierea este instrumentul utilizat dintotdeauna pentru a menține legături paşnice între statele lumii. Sir Harold Nicholson spunea : "Chiar în preistorie trebuie să fi apărut momente când un grup de oameni primitivi au vrut să negocieze cu un alt grup de oameni, fie numai în scopul de a-şi arăta ca s-au luptat destul în timpul zilei şi că doresc un răgaz în care să-şi adune răniții şi să-şi îngroape morții."(Diplomacy, 1995, p.17)

În istoria vechilor popoare, negocierea şi negociatorii, adică solii, jucau un rol important, despre care fac menţiune documentele. Heralzii perioadei homerice erau acreditaţi pentru negocieri. Când civilizaţia greacă este în plină dezvoltare şi se stabilesc relaţii între cetăţi, arta negocierii înfloreşte.

Lumea greacă este prezentată ca un conglomerat de cetăţi competitive, incapabile de coexistenţă, generând permanent ciocniri. Dacă din cele trei secole de înflorire a civilizaţiei greceşti scădem războaiele locale şi conflictul din Peloponez, constatăm ca diplomaţia greacă are creditul unei perioade incomparabil mai lungi de comerţ şi relaţii prospere.

În civilizaţia romană, cu pronunţat caracter instituţional, negocierile au o arie mai restrânsă şi, în plus, circumscrisă dreptului internaţional. Juridicizarea relaţiilor internaţionale îngrădeşte negocierea şi o subordonează unor precedente şi unor proceduri.

În Bizanţ, arta şi tehnica negocierilor cunoaşte o dezvoltare fără precedent şi este practicată sub cele mai ingenioase forme. Întreaga istorie a Bizanţului este, în primul rând, o istorie a negocierilor, nu o istorie de arme. Prin această metodă, sub Iustinian, Imperiul Roman de Răsărit a putut să-şi extindă influenţa asupra triburilor din Sudan, Arabia şi Etiopia şi să menţină sub sfera sa de acţiune populaţiile din jurul Mării Negre şi din Caucaz.

De-a lungul evoluţiei relaţiilor internaţionale, negocierea rămâne funcţia principală a diplomaţiei, aşa că istoria negocierilor internaţionale se confundă în parte cu aceea a diplomaţiei în cursul Evului Mediu, în timpul Renaşterii Italiene şi al porţiunii de istorie care urmează până la 1815. După Congresul de la Viena, unde se recunosc şi se consfinţesc regulile şi statutul profesiunii diplomatice,

cristalizate într-un proces istoric îndelungat, funcțiile diplomației se diferențiază şi arta negocierilor intră într-o fază nouă, în care se elaborează tehnicile prin care ea este practicată.

După 1815 urmează un secol dominat de politică de cancelariat, de negocieri şi pacte secrete, de coaliții ale puterilor europene, de schimbări dese şi neaşteptate pe harta continentului nostru, peste voința micilor popoare şi state, care serveau drept obiecte de schimb între puteri, potrivit intereselor acestora.

Ca o reacție împotriva politicii de cancelariat şi a rezultatelor ei, după 1919 este proclamat principiul unei politici externe deschise. Prin crearea Ligii Națiunilor, cu sediul la Geneva, negocierile capătă un cadru instituțonal. Negocierile se confundă în ochii opiniei publice cu diplomația şi politica externă şi cu manifestările deschise ale acestora, conferințele şi sesiunile supuse scrutinului universal.

În perioada dintre cele două războaie mondiale, tendințele de instituționalizare şi cadrul lipşit de elasticitate, reglementat şi proceduralizat, inhibă în parte funcția negocierii, al cărei climat natural este suplețea şi libertatea de mişcare.

După o scurtă perioadă de revenire la normal, ca urmare a apariției ONU şi a instituțiilor specializate de vocație universală, negocierile intră într-o nouă criză, determinată de apariția blocurilor politico-militare. Perioada de vârf a acestei crize o constituie aşa – numita politică "pe marginea prăpastiei", instituîndu-se "politica de forță" ca urmare a războiului rece.

Ultimii 50 de ani constituie perioada cea mai propice negocierilor, perioadă în care s-au încheiat tratate care au ajutat la depăşirea crizei diplomatice (Tratatul de la Roma, Tratatul de la Paris).

Anii ’90 reprezintă însă începutul unei noi schimbări în istoria omenirii. Adâncirea relațiilor dintre țările Uniunii Europene, căderea comunismului în fostele țări din blocul sovietic, au reprezentat punctul de plecare spre extinderea cooperării în relațiile internaționale, utilizându-se negocierea şi facându-se tot mai multe eforturi pentru evitarea conflictelor.

Astăzi, în relațiile dintre statele lumii se pleacă în primul rând de la discutarea problemelor apărute, şi se încearcă rezolvarea lor prin cooperare şi negociere, conflictul fiind considerat ultima fază.

Negocierea poate fi considerată o “bătălie” pentru menținerea păcii.

8.2. Specificitatea negocierilor internaționale

8.2.1 Diferențe între negocierile internaționale şi negocierile naționale

Întrucât negocierile de afaceri se pot desfăşura atât între conaționali, dar şi între parteneri aparținând unor națiuni diferite, este interesant de descoperit principalele diferențe existente între cele două posibilități, diferențe ce vor afecta comunicarea dintre parteneri prin contextul diferit pe care îl oferă şi care au în vedere în special transculturalitatea.

Literatura de specialitate admite şase diferențe între cele două tipuri de negociere, dintre care trei nu sunt în mod efectiv discriminante. În acest sens, pot fi menționate:

- Rolul distanței, cu toate repercursiunile exercitate asupra aspectelor logistice;
- Complexitatea (între mai mulți parteneri grupați în echipe ce lucrează simultan şi cu mai multe obiective);
- Durată (eşalonarea discuțiilor pe perioade variabile).

Celelalte trei diferențe sunt într-adevăr foarte importante şi pot marca pozitiv sau negativ comunicarea între parteneri. Ele privesc:

- Diferențele culturale, cu privire la aspecte diverse precum limbă, norme de comportament, convingeri şi valori, practică socială,etc;
- Diferențe între sistemele politico-administrative (rolul ideologiilor) care trebuie luate în considerare deoarece pot influența comunicarea până la blocarea acesteia;
- Diferențele între sistemele juridice care trebuie cunoscute, întrucât se referă la fundamente în materie de drept, de reglementări.

J.Salacuse semnalează următoarele şase diferențe[1]:

- Aspectele politice şi legale;
- Aspectele economice, în special problemele monetare;
- Rolul jucat de guverne şi administrații, adică compartimentele "birocratice";
- Riscul instabilității şi al schimbărilor rapide, mult mai dificil de analizat şi prevăzut în cazul țărilor străine decât pentru propria țară;
- Rolul ideologiilor;
- Diferențele culturale cu principal efect creşterea riscului unor negocieri.

[1] Articol din *Negotiation Journal*, ianuarie 1988

8.2.2. Caracteristicile negocierilor internaţionale

Având în vedere dimensiunea pe care o deţin negocierile internaţionale, trebuie să luăm în considerare caracteristicile specifice ale acestora pentru realizarea unei comunicări eficiente. Există patru caracteristici proprii ale negocierilor internaţionale [2]:

Factorii culturali . Aspectele culturale au un impact puternic asupra diferitelor faţete ale negocierii; avem în vedere atât mediul înconjurător în sens larg, incluzând aspectele juridice, reglementările, uzanţele profesionale şi sociale, factori de ordin politic, cât şi comportamentele personale cu referire la sistemele de valori, ritualuri, tabuuri şi bineînţeles limba.

În timp ce în cazul unei negocieri între conaţionali este caracteristică o "identitate comună", în negocierile internaţionale există "disimilarităţi " uneori şocante ce îl pot conduce pe negociator la comiterea de erori. Pentru evitarea acestora, negociatorul trebuie să se orienteze spre cultura străină, să se transpună în persoana interlocutorului aparţinând celeilalte culturi, realizând o stare de empatie. În acest sens, unica modalitate de reuşită o constituie asimilarea de cunoştinţe asupra acelei culturi, descoperirea şi evaluarea diferenţelor culturale ; el trebuie să fie nu numai tolerant, dar să facă efortul de a înţelege ceea ce este diferit.

"Trebuie să cunoaştem anumite lucruri din istoria lor, din speranţele şi aspiraţiile lor. Graţie acestei maniere de înţelegere a raporturilor cu partenerii străini şi adaptându-ne stilul de comunicare ca şi structura negocierii, la ceea ce partenerul nostru doreşte –

[2] Dupont , C., *op. cit*., pag. 321-324

dincolo de curtoazia superficială – vom fi în măsură să neutralizăm fermenţii de neîncredere şi ostilitate şi de a capta atenţia şi interesul celui cu care tratăm. "[3] Deci, esenţială pentru negocierile internaţionale este cercetarea reciprocă de către parteneri a culturii interlocutorului, în scopul realizării stabilităţii necesare unei comunicări eficiente.

Diversitatea considerabilă a contextelor. Fiecare negociere se prezintă cu propriul său context original, unic şi niciodată "exemplar", deoarece funcţionează în circumstanţe absolut particulare ale căror elemente constituente nu vor fi niciodată aceleaşi. Există trei variabile care amplifică varietatea contextului: zona geografică, câmpul de acţiune şi durata negocierii :

- Desfăşurându-se, prin definiţie, într-o zonă geografică străină, vor exista implicit particularităţi specifice zonei – de la condiţii climaterice până la regim politic şi alte aspecte socio-culturale – care vor influenţa desfăşurarea negocierilor ;
- Multiple ca aspect (comerciale, fiscale, financiar-bancare, organizaţionale, etc), negocierile internaţionale pot avea o anvergură foarte diferită. În cazul celor de mică anvergură, ele sunt de scurtă durată şi axate pe concluzii rapide privind tranzacţia cu referire la oportunităţi imediate; când au o amploare mai mare, ele sunt de lungă durată şi presupun stabilirea simultană şi interdependenţa unui "climat", a unei relaţii şi a unui "contract prelungit"al partenerilor;
- În fine, un rol important în negocierile internaţionale este asociat cu problema deplasării la distanţe mari, a

[3] Posses, F., *op. cit*., pag. 135

complexităţii comunicării, a reprezentativităţii, a uzanţelor şi strategiilor.

“Multipolaritatea “ negocierilor internaţionale . În negocierile internaţionale, în special cele de mare anvergură, intervine de ambele părţi un număr considerabil de parteneri corespunzând atât specificităţii tratativelor, dar şi diferitelor nivele ierarhice la care se desfăşoară acestea; uneori aceste tratative se desfăşoară paralel sau în contrapondere, dobândind un caracter extrem de complex. Există desigur o interacţiune între aceste nivele, iar negociatorul principal trebuie să supravegheze evoluţia negocierii globale.

Exigenţele excepţionale ridicate în faţa negociatorului internaţional.

Sarcina negociatorului internaţional este mult mai complexă şi mai dificilă decât în cazul negocierilor naţionale.El va trebui să ţină seama de numeroase condiţii şi situaţii specifice : partenerii aparţinând unor culturi diferite şi care în consecinţă, nu împărtăşesc acelaşi mod de gândire, afecte şi comportament, sau cu alte cuvinte, aceleaşi valori, convingeri şi ipoteze; negocierea se derulează într-un cadru transcultural şi conţinutul negocierii este prin el însuşi de natură transculturală.

Există, de asemenea, o mare varietate a contextelor, iar negocierea se poate derula pe mai multe nivele. Trei elemente suplimentare sporesc exigenţele în aceste situaţii :

- Majoritatea negocierilor internaţionale reflectă, uneori, asprimea relaţiilor internaţionale, rivalităţile de tot felul şi concurenţa mondială dură din domeniul economic. De

aceea, marja de manevre este foarte strânsă pentru ambii parteneri ;

- Negocierile internaționale cer de la negociatori competențe foarte diferite, întrucât aceştea pot avea drept interlocutori parteneri "sofisticați", dar şi protagonişti slab pregătiți pentru negociere, dar a căror poziție ierarhică este statutară. În aceste condiții, negociatorul trebuie să fie capabil să treacă dintr-un registru în altul sau dintr-un ansamblu de reguli ale jocului, într-un ansamblu de constrângeri de o natură cu totul diferită ;
- Negocierea internațională se confruntă cu costuri şi riscuri importante; investiția în competență, energie şi timp cheltuit este importantă. Interpretările greşite riscă să fie numeroase, procesele de intenție sunt ceva obişnuit în aceste circumstanțe, neînțelegerile sunt oricând posibile, incidentele intervin deseori într-o manieră neaşteptată şi pot compromite brusc o activitate de mare întindere, penalizările şi întâmplările neplăcute pot surveni oricând. Datorită acestor caracteristici, negocierile internaționale sunt prin excelență delicate şi necesită multă răbdare, tact, pricepere şi experiență.

8.2.3.Implicații ale negocierilor internaționale

Negocierea internațională pune în lumină un anumit număr de puncte sensibile:

- Pregătirea trebuie să fie meticuloasă, riguroasă în conținutul tehnic, aprofundată sub aspect psihologic, lucidă şi ingenioasă din punct de vedere strategic;
- Logistica este de o importanță mărită şi negociatorul trebuie sa-i consacre câteva reflecții înainte de a ajunge la destinație;
- Alegerea negociatorului sau a delegației este crucială, trebuie persoane cu experiență, cunoscătoare a mijloacelor şi dosarelor, cu o reputație favorabilă şi o credibilitate solidă;
- Un comentator avizat de negocieri internaționale, Fayerweather (1976) propune o listă de patruzeci de puncte asupra căreia negociatorul trebuie să-şi îndrepte atenția, deoarece constituie tot atâtea erori care se cuvin a fi evitate. Această listă poate fi rezumată, regrupând diferitele puncte în patru categorii principale:

I. Din punct de vedere **<u>relațional</u>**, empatie insuficientă prin neglijență sau incapacitate de:
   - Descoperire a motivelor profunde ale comportamentului celuilalt;
   - Recunoaştere a diferențelor posibile în modurile rațiunii;
   - Soluționare a unei probleme a interlocutorului când situația o cere;

- Înțelegere şi cunoaştere a problemelor fundamentale ale țării străine.

II. Din punct de vedere al mediului politico-economic, ignorarea diferențelor relative
   - În sistemele economice;
   - În ceea ce priveşte prioritățile sociale;
   - Rolul puterii publice;
   - Calitatea de "străin", care este atribuită tuturor negociatorilor din mediul exterior țărilor.

III. Din punct de vedere al mecanismelor de luare a deciziei, ignorarea, subevaluarea sau neînțelegerea următorilor factori:
   - Aspectele politice şi birocratice;
   - Caracterul multipolar al deciziilor (niveluri diferite);
   - Rolul timpului şi al duratei;
   - Mediul personalizat al deciziilor;
   - Ignorarea concurenței;
   - Ignorarea fluctiațiilor raportului de forțe;
   - Localizarea greşită a centrelor reale de decizie.

IV. Din punct de vedere al organizării:
   - Insuficienta planificare a negocierii;
   - Credibilitatea greşit asumată;
   - Alegerea greşită a negociatorului;
   - Funcționarea greşită a delegației.

8.3. Negocierile internaţionale şi cultura

8.3.1. Influenţa factorilor culturali în negocierile internaţionale

O mare parte a specialiştilor admit că factorii culturali au o influenţă asupra condiţiilor în care se dezvoltă negocierile internaţionale.În particular, Zartman[4] se arată sceptic asupra profunzimii acestei influenţe şi asupra manierei de a o percepe. Pentru majoritatea, influenţa este reală, dar în acelaşi timp şi variabilă: intensitatea sa depinde de numeroşi factori: ponderea factorilor situaţionali, experienţa acumulată de negociatori, afinităţile profesionale, natura mandatului cerut, caracteristicile personale.

Se pot identifica sursele influenţelor culturale sub două axe principale:

Maniera în care se stabileşte şi evoluează relaţia între negociatori (climatul negocierii, încrederea)

Deşi aceste distincţii ar fi necesare între negocierile bilaterale şi negocierile între grupuri, se poate considera că caracteristicile culturale ale negociatorilor vor "colora" tipul de relaţie între interlocutori. Acest lucru apare sub efectul unui cvadruplu aspect: aşteptare, percepţie, interpretare şi emoţie. În raport cu aceste aspecte, pot exista mari diferenţe pe fond cultural. Ceea ce negociatorii aşteaptă de la negociere (independent de obiect şi context) poate să nu fie în aceeaşi fază: în anumite culturi, negocierea este o experienţă şi un schimb relaţional înainte de fi o

[4] Zartman,I.W., Buman, M., *The Practical Negotiator*, Yale University Press, 1993, pag.17-21

finalitate pentru obținerea unui rezultat; altfel spus, într-un caz aşteptările legate de relație precedă aşteptările rezultatului; în altul, este exact invers. În ceea ce priveşte percepțiile, acelea ale unui interlocutor se formează plecând de la propriile filtre, juxtapunerea imaginilor riscând să producă o viziune "deformată".

Interpretarea (cum ar fi postura şi gesturile, semnele de politețe, îmbrăcămintea) până la atitudine, riscă să fie codate pe fiecare cultură, putând fi sursă de incertitudine, neînțelegere[5].

În sfârşit, emoțiile – putându-se manifesta sau putând fi decriptate într-o manieră diferită, sunt un alt factor susceptibil de influențare a relației între negociatori.

Un alt aspect esențial este cel al limbajului (verbal şi nonverbal). Limbajul influențează percepțiile şi existența unei bariere lingvistice intervine profund în schimbul relațional. Mult mai pragmatici, unii specialişti recunosc că în numeroase cazuri diferențele lingvistice sunt un factor care complică dezvoltarea armonioasă şi aprofundată a relației dintre negociatori.

Probabil că punctul de impact cel mai precis sub care se concentrează aceste influențe diverse este fenomenul încrederii şi prin extindere al credibilității6.

Noțiunea de încredere este centrală în negociere, dar analiza sa, la fel ca şi conținutul sunt complexe. Toate elementele amintite au un impact –chiar dacă variabil- asupra climatului negocierii şi asupra manierei în care interlocutorii îşi acordă credit unii altora. Distanțele între aşteptările interpersonale sau intergrupuri, între percepțiile

---

[5] Un exemplu este interpretarea incorectă a unor forme de politețe, semnificația zâmbetului, etc.

[6] O noțiune interesantă este aceea a "credibilității colective" asociată de grupuri sau de indivizi imaginii-cultural construită- care se fondează asupra unui alt grup. Credibilitatea combină această dimensiune colectivă.

mutuale, între interpretările atitudinilor, între sistemele limbii duc la creşterea incertitudinii, împiedică combaterea riscului şi lectura corectă a semnelor susceptibile de a crea mişcare în procesul de negociere.

Maniera în care se dezvoltă procesul negocierii

Procesul negocierii combină un anumit număr de activități, maniera în care negociatorii vor să îl organizeze depinzând de factorii din care diferențele culturale fac parte.

Există concepția potrivit căreia negocierea nu este identică în diferite culturi. Aceste culturi dau negocierii finalități şi o funcționalitate care au propria lor specificitate. De exemplu, foarte adesea este amintit contrastul între concepția japoneză în care negocierea este înainte de toate o explorare a informației şi a intențiilor mutuale, şi concepția americană (şi într-o mare măsură "occidentală") în care finalitatea negocierii este obținerea unui rezultat.

Procesul negocierii este influențat de modalitățile pe care un grup la dezvoltă în majoritate în cadrul sistemelor de decizie. Aceste sisteme sunt fondate pe principii care pot diferenția mult anumite culturi; impactul se face simțit în negociere prin importanța diferită care este acordată factorilor următori: compunerea şi funcționarea delegațiilor, puterea recunoscută a negociatorilor, durata şi modalitățile de luare a deciziei.

Impactul cultural este susceptibil să se manifeste în cadrul negocierilor internaționale, indiferent de termenii relaționali şi de maniera de desfăşurare a procesului. De aceea, o zonă de ambiguitate tot persistă şi rămâne.

8.3.2 . Implicații ale diferențelor culturale

Negocierile între diferite culturi determină, aşa cum am amintit, o serie de diferențe, care, la rândul lor, duc la o serie de implicații:

Noi nu suntem conştienți de înclinațiile noastre culturale. Deşi oamenii, în general, recunosc existența unor diferențe culturale, majoritatea nu recunosc modul specific de comportament, fiind influențați, dacă nu determinați, de obiceiurile culturale. Întrucât deprindem un anumit comportament cultural încă de la începutul vieții, acesta ne afectează frecvent într-un mod conştient;

Devenim orbi la propriile noastre norme culturale.Trăsăturile noastre culturale sunt atât de bine înrădăcinate încât nu le mai putem observa. Întrucât devenim orbi la propriile valori culturale, deseori presupunem că ceilalți au comportamente similare cu ale noastre şi suntem foarte surprinşi (chiar supărați) atunci când persoane ce provin din alte culturi nu se comportă în acelaşi mod ca noi. Miopia culturală – incapacitatea de a vedea trăsăturile culturale ale altor persoane – conduce în mod implicit la etnocentrism în management, o tendință de a menține stilul propriu de comportament ca fiind cel mai bun şi tendința de a-l aştepta, sau impune şi celorlalți;

Alte culturi sunt percepute implicit ca deviații de la norme (normele fiind cele ale propriei culturi).

Stereotipul este un lucru obişnuit. Tendința de a considera comportamentul propriu ca fiind cel mai bun şi de a te aştepta ca şi ceilalți să se comporte la fel este deseori încurajat de stereotipurile altor culturi şi naționalități. De exemplu, în interacțiunea dintre germani şi americani, anumite stereotipuri revin într-o foarte mare măsură. Americanii îi privesc pe germani ca fiind nişte persoane

logice, bine educate, dar de asemenea distante, reci şi capricioase. Germanii îi privesc pe americani ca fiind prietenoşi, deschişi, flexibili, dar nesinceri şi superficiali. Deşi existența unor astfel de stereotipuri pot preveni serioase neînțelegeri între diferitele grupuri culturale, ele pot fi foarte înşelătoare. Francezii folosesc în descrierea britanicilor termeni ca ”perfizi”, “ipocriți” şi “vagi” descriind, de fapt, lipsa tipică a unor modele sau teorii şi preferința acestora pentru o abordare mult mai pragmatică şi evolutivă. Acest lucru este greu de crezut de către francezi, până când lucrând împreună francezii ajung la concluzia că nu există un motiv anume pentru neclaritatea gândirii englezilor, ci mai degrabă o capacitate de a gândi cu voce tare şi de adaptare la împrejurări. Din punctul lui de vedere, englezul ajunge la concluzia că departe de a fi “distant”, “superior” sau “desprins de realitate”, preocuparea majoră a francezilor pentru un model general sau o teorie este ceea ce adaugă viziune, concentrare şi coeziune unei firme sau unui proiect, precum şi abilitate în conducere şi multă autoritate.

8.4. Studiu de caz – Borg –Warner Chemicals

8.4.1. Prezentarea cazului

Departamentul de chimie al *Borg-Warner Chemicals* (BWC) aduce companiei, în 1985, cel mai mare profit, prin termoplasticul ABS (acrolinitrilă butadenă stirenă) - "Cycolac" - utilizat în manufactura computerelor, telefoanelor, părților automate, decorațiunilor adiționale.

"Cycolac"-ul este desemnat de firme ca Ford, Apple, IBM, Philips, ca fiind cel mai bun termoplastic ABS din lume, prin proprietățile tehnice superioare şi nivelul înalt al designului.

BWC are una dintre filialele europene la Amsterdam (BWC Europe). BWC Europe este condusă de Al Watson. La Amsterdam se află laboratoarele de cercetare şi dezvoltare ale BWC şi o uzină de ABS.

Pe piața europeană de ABS există o puternică rivalitate. Opt mari companii rivalizează pentru împărțirea pieței, iar Borg-Warner şi Bayer se luptă pentru poziția nr. 1. Se dă un adevărat război al prețurilor, multe firme adoptând tehnica reducerii prețurilor în țările unde vor să-şi întărească poziția pe piață, cum ar fi Franța, unde ele nu au operații de producție.

Cererea pentru o nouă generație de ABS, de o calitate mai ridicată, a determinat producătorii să adopte o tehnologie superioară astfel încât termoplasticurile să poată fi folosite în dispozitive electrice mai scumpe (mixere, uscătoare de păr, etc). Câştigul unei părți de piață cât mai mare depinde de abilitatea producătorilor de a manufactura aceste plasticuri sofisticate printr-o tehnologie combinată HRG (high rubber graft) şi SAN (stirena acrilonitrila).

BWC Europe foloseşte doar tehnologie HRG, nu şi SAN. Dacă şi-ar dezvolta o proprie tehnologie SAN, ar dura cam 5-6 ani şi ar pierde cursa pentru împărțirea pieței europene de ABS.

În Franța, există un singur producător de ABS, Cd F Chimie - Charbermage de France. Acesta are o uzină la Villers St. Sepulere, la 60 km de Paris. Aici s-a produs "Kralastic"-ul, unul dintre principalii rivali ai Cycolac-ului. Cd F Chimie deține aproximativ 30% din piața franceză de ABS, fiind deosebit de puternică în sectorul automat.

BWC Europe (BWCE) se arată interesată de o fuziune cu Cd F şi face o vizită la uzina din Villers St. Sepulere. Situația uzinei este sub standardele de calitate şi securitate ale BWCE, dar are un puternic potențial, o echipă foarte puternică de cercetare-dezvoltare, şi, mai ales, deține tehnica SAN. Cd F se află în criză financiară, guvernul pierzându-şi interesul pentru finanțarea uzinei. O nouă investiție de capital ar putea-o salva de la o iminenta închidere. În cazul în care ar avea loc o fuziune cu BWCE, aceasta din urmă ar trebui să facă investitii foarte mari pentru a ridica nivelul calitativ şi de securitate al uzinei (echipamente, clădiri etc.).

Între echipa reprezentativă a BWCE, condusă de Al Watson, şi cea a Cd F Chimie, condusă de Etienne Saix, au loc negocieri în vederea unei eventuale fuziuni sau chiar preluări a Cd F de către BWCE.

8.4.2. Argumente pro fuziune / preluare

Echipa americană

1. existența competiției pe piața europeană, care reclamă tehnologie HRG şi SAN în fabricarea termoplasticului ABS

- americanii dețin doar tehnologie HRG

- francezii, doar tehnologie SAN

2. Cd F - deține 30% din piața franceză de ABS

3. Cd F - principal furnizor de ABS pentru marile firme franceze (ex: Renault, Peugeot)

4. potențial pentru obținerea unui profit foarte mare: apx. 30% din capacitatea europeană

5. poziționare foarte bună:

- la 60 km de Paris

- lângă un aeroport

- legături bune de cale ferată

6. piața foarte bună de desfacere

Echipa franceză

1. fuziunea cu BWCE ar permite impunerea pe piața europeană de ABS, unde companiile mici nu au viitor din cauza concurenței

2. obținerea de capital pentru investirea în cercetare-dezvoltare, în vederea obținerii unei generații noi de produse, de calitate superioară

3. fuziunea cu un partener viabil ar duce la:

- refacerea profitabilității

- dezvoltarea calității ABS-ului

- păstrarea locurilor de muncă în zonă

4. în cazul în care uzina nu găseşte o companie care să învestească în ea, în oameni, în cercetare, va fi închisă.

8.4.3. Argumente contra fuzionării / preluării

Echipa americană	***Echipa franceză***
1. diferenţe culturale, de tradiţii, de maniera de lucru	1. diferenţe culturale, de tradiţii, de maniera de lucru
2. costuri foarte mari pentru refacerea uzinei, a echipamentelor, pentru atingerea standardelor americane de calitate şi securitate	2. intruziunea olandezilor (sediul BWCE fiind la Amsterdam) care ar submina autoritatea conducerii franceze
3. muncitorii acceptă foarte greu schimbările	3. instabilitatea americanilor ("azi vin, mâine pleacă")
4. dificultăţi de colaborare cu conducerea Cd F, cu o gândire mai tehnică, mai inflexibilă, şi mai puţin deschisă la schimbări	4. orientarea americanilor spre obţinerea de profit

8.4.4. Fapte

- BWC - prin produsul sau termoplastic ABS - "Cycolac", deţine nr. 1 pe piaţa mondială de termoplastic;
- BWC are o filială la Amsterdam (BWCE), dar doreşte extinderea pe piaţa europeană de ABS;
- piata europeană de ABS reclamă tehnologia combinată de HRG şi SAN în producerea termoplasticurilor

- BWCE - deține doar tehnologia HRG; dezvoltarea unei proprii tehnologii SAN necesită prea mult timp;
- în Franța, Cd F:
  - deține tehnologia SAN;
  - singurul producător de ABS din Franța;
  - deține 30 % din piața franceză de ABS;
  - are o uzină la Villiers St. Sepulere.
- uzina:
  - poziționare foarte bună, puternic potențial de ABS, dar aflată în criză financiară;
  - necesita capital nou pentru reobținerea profitabilității;
  - investirea în ea solicita foarte mulți bani, pentru a o duce la standarde înalte de calitate şi securitate, dar are un mare potențial de a aduce profit.
- negocieri între cele două echipe reprezentând interesele BWCE şi Cd F.

8.4.5. Opinii

A. Echipa americană

Formată din:
Al Watson - Operations Manager al BWCE
Jim Parker, Sam Gore, Hans Munting (Olanda) - directori de operațiuni BWC
Sam Gore:

- diferență de tradiții, cultura;

- americanii testează posibilitatea de contaminare dintr-un reactor prin sisteme de securitate foarte sofisticate;

iar

- francezii, prin introducerea unui canar în reactorul respectiv (vechi obicei minier).

Jim Parker:

- existența unui potențial enorm de a obține profit şi de a deține apx. 30% din capacitatea europeană de ABS.

Hans Munting:

- uzina, zona se află într-o stare deplorabilă, dar echipa foarte puternică de cercetare şi dezvoltare, cu o foarte bună pregătire;
- condițiile de lucru sunt sub standardele americane, dar muncitorii sunt foarte loiali.

B. Echipa franceză

Formată din:

Andre Farrer - Works Manager la USS

Jean-Pierre Tortai - şeful laboratorului de cercetare

Alain Hermet - director comercial la USS

Conduşi de *Etienne Saix* - responsabil cu departamentul de planificare pe termen lung al Cd F Paris

Etienne Saix:

- Cd F ar trebui să fie interesată de o fuziune / preluare cu BWCE;
- fuziunea cu BWCE ar face ca Cd F să se impună pe piața de ABS;

- Cd F are nevoie de mulți bani pentru investirea în cercetare - dezvoltare şi într-o nouă generație de produse;
- Cd F caută un partener de multă vreme pentru a-şi reface profitabilitatea;
- BWC este cel mai mare manufacturier de ABS din lume.

Alain Hermet:

- americanii au altă mentalitate, sunt diferiți, dar Cd F are nevoie de investițiile lor pentru ca uzina să nu fie închisă.

Jean-Pierre Tortai:

- diferențe prea mari de mentalitate;
- americanii sunt prea interesați de profit şi bani.

Andre Farrer:

- intruziunea olandezilor şi a americanilor ar submina autoritatea conducătorilor francezi.

8.4.6. Alternative

Americani - B-WC	***Francezi - Cd F***
1. dezvoltarea unei proprii tehnologii SAN care ar dura 5-6 ani şi ar însemna pierderea cauzei pentru împărțirea pieței europene de ABS	1. refuzarea fuziunii cu BWCE, ceea ce înseamnă scăderea drastică a profitabilității, chiar închiderea uzinei
2. fuziune / preluare a Cd F - care deține 30% din piața franceză de ABS, fiind singurul producător de ABS din Franța, obținând profit şi supremație pe piața europeană de ABS	2. fuzionarea cu BWCE, ceea ce înseamnă creşterea profitabilității, a competenței şi calității în domeniul ABS, şi păstrarea locurilor de muncă.

8.4.7. Analiza Swot

Puncte forte

B-W C	**Cd F**
1. dețin "Cycolac" - cel mai bun termoplastic ABS din lume	1. singurul producător de ABS din Franța
2. cel mai mare manufacturator de ABS din lume	2. echipa tehnică foarte bună
3. au capital puternic	3. departament de cercetare - dezvoltare bine pregătit
4. sunt interesați în finanțarea	4. angajați loiali

cercetării şi dezvoltării

5. dețin tehnica SAN de fabricare a termoplasticurilor
6. poziționare foarte bună (acces, transporturi)

Puncte slabe

B-W C

1. nu dețin tehnica SAN de producere a termoplasticului
2. au mentalitate diferită
3. orientați pe profit

Cd F

1. echipamentul şi uzina se află sub standardele de calitate şi securitate cerute de americani
2. diferența de mentalitate (maniera de lucru învechită)
3. nivel ridicat de absenteism în rândul muncitorilor
4. lipsa de dialog între muncitori şi manageri

8.4.8. Diagnosticare finală

În urma vizitei la uzina din Villiers St. Sepulere, şi a discuțiilor cu echipa franceză de negociere, s-a luat hotărârea începerii negocierilor de fuziune între B-WC Europe şi Cd F. Au urmat câteva luni de negocieri complexe. Avocați din SUA şi câteva țări europene au trasat condițiile acordului, în care au fost implicate 12 țări europene.

S-a ajuns la fuziunea între Borg-Warner şi Cd F Chimie, în urma căreia a rezultat o nouă companie: Borg-Warner Chemicals

Europe BV, care va fi condusă de la Amsterdam şi în care BWCE deține 70%, iar Cd F 30%. Această companie va deține operațiunile franceze la USS, operațiunile germane şi pe cele scoțiene în producerea ABS-ului. Acordul de fuziune stipula că grupul managerial al companiei va fi format din reprezentanții celor două companii şi că Borg-Warner va numi preşedintele, iar Cd F va numi vice-preşedintele. Al Watson a fost ales preşedinte, iar Etienne Saix, vice-preşedinte.

8.4.9 .Concluzii

Principalul obstacol în încheierea fuziunii nu a fost cel de ordin economic, financiar sau de interes al firmelor, ci diferența de mentalitate, diferența între cele două culturi: americană şi franceză.

Americanii sunt orientați mai mult spre profit, spre câştigarea unei poziții cât mai bune, într-un timp relativ redus. Francezii sunt orientați mai mult spre păstrarea unei imagini, spre recunoaşterea calității şi a competenței.

Francezii pun oamenii în centrul activității: recunoaşterea competenței lor, preocuparea pentru păstrarea locurilor de muncă. Americanii sunt interesați mai mult de creşterea profitului, de obținerea supremației pe piață.

8.4.10. Recomandări

- Trebuie cunoscută cultura, obiceiurile părții cu care se negociază.

- Flexibilitate în stilul de negociere.
- Sunt necesare abilităţi de comunicare.
- Trebuie evitată ideea că tot ce spunem noi este corect şi valabil.
- Trebuie ţinut cont de părerea părţii cu care negociem.

8.5. Harta negocierii (The Deal Map)

Putere şi relaţii în negocierile internaţionale

Două seturi de valori, "puterea" şi "relaţiile" determină majoritatea elementelor negocierii. Ele influenţează în special stadiul final al negocierii şi al acordului.

Există patru tipuri de negociere. Pentru fiecare tip şi pentru fiecare stadiu al negocierii există un set distinct de valori şi comportamente.

Aceeaşi persoană sau organizaţie poate folosi modele diferite de negociere, în funcţie de circumstanţe, de mărime şi de importanţa tranzacţiei. Dar fiecare cultură are un mod prevalent. Cele mai uşoare negocieri sunt acelea cu acelaşi tip de negociere. Cele mai grele sunt cu tipul opus de pe diagonală.

"Cei care împart puterea" sunt cei orientaţi pe tranzacţie, pe troc, pe tocmeală. Orice negociere, de orice dimensiune, chiar dacă părţile nu sunt dispuse să negocieze din nou, trebuie să dea impresia ambelor părţi că au avut ceva de câştigat. Compromisul şi concesia sunt elementele dominante. Este modelul predominant în Orientul Mijlociu şi în Africa.

"Deținătorii puterii" sunt orientați pe tranzacție, dar nu se "tocmesc". Ei cumpără şi vând la prețuri fixe, "take it or leave it", "primul venit, primul servit", "lasă piața să fixeze prețul". Acesta este modelul predominant în America de Nord.

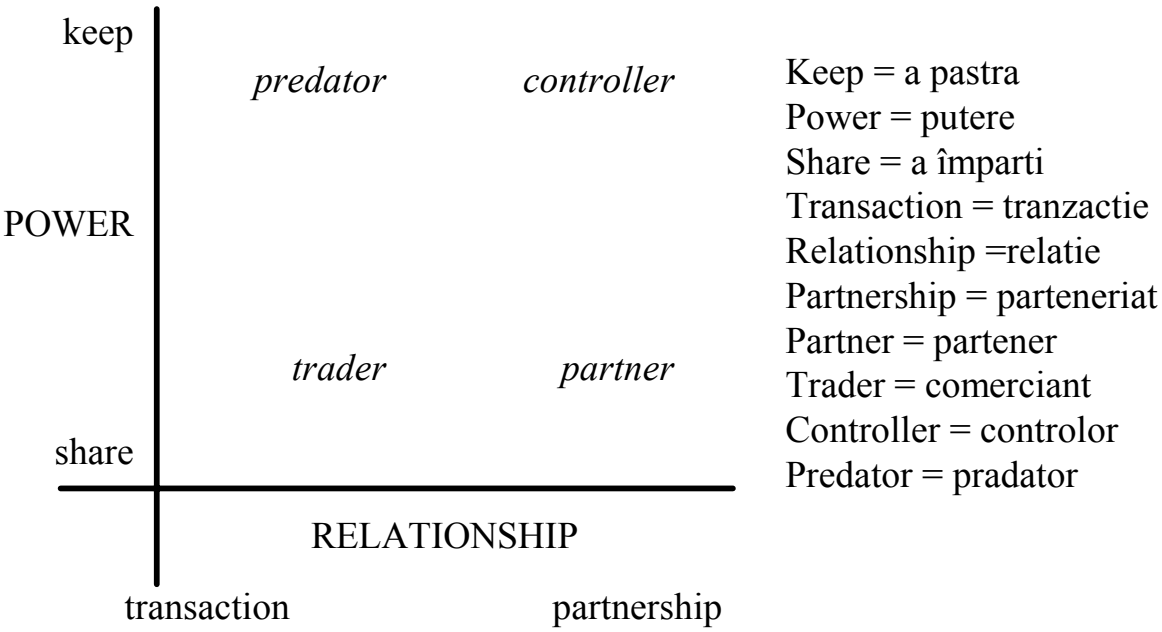


Fig. 17 Tipuri de negociatori[7]

În negociere, fiecare individ are anumite tendințe, care pot fi încadrate în următoarele patru tipuri, în funcție de două variabile: accentual pus pe relații şi accentual pus pe putere (Fig 17.).

Clasicul tip, cel al *comerciantului* este caracterizat de un nivel mic atât al puterii, cât şi al relațiilor, în timp ce tipul *prădător* este cel care pune accent pe putere, lăsînd pe planul secund relațiile.

Controlorii sunt dedicați relaţtiilor pe termen lung, dar mențin o poziție de putere şi control. Ei au tendința de a monopoliza, de a

[7] www.johnmole.com/how.html by Mole, John, The Deal Map

conduce sau monopoliza piața. Acesta este modelul predominant în Franța şi în Japonia.

Partenerii sunt pentru relații pe termen lung, dar în termini mult mai egalitari decât controlorii. Sunt mult mai flexibili în ceea ce priveşte prețul. Cred în client, marcă şi loialitatea partenerului. Ei văd tranzacția ca pe o parte a relației şi sunt dispuşi să coopereze în toate stagiile negocierii sau implementării. Acesta este modelul predominant în Suedia.

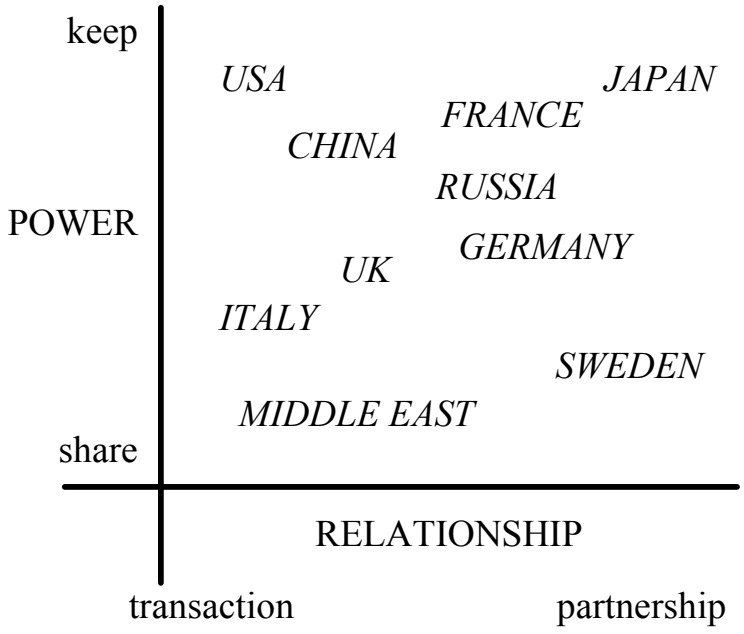


Fig 18. Harta ţărilor[8]

Cum să foloseşti harta mentală (inteligența emoțională) şi să descifrezi semnele.

Coeficientul Inteligenței Emoționale (Emotional Quotient-EQ) a devenit în ultimii 15 ani mult mai important în afaceri decât Coeficientul de Inteligență (Intelligence Quotient – IQ). EQ este

[8] Ibidem p.3

definit ca inteligență inter- şi intrapersonală. EQ se referă la educația emoțională, care la rândul ei presupune citirea semnelor non-verbale (dar trebuie menționat faptul că aceasta include abilitatea de a trimite, a primi şi a ajusta semnalele).

Oamenii cu un EQ ridicat ştiu când să vorbească şi să asculte cu adevărat când cineva le vorbeşte despre problemele personale, când să împărtăşească altora emoțiile, cum să creeze o bună impresie despre ei, cum să îi complimenteze şi să îi farmece pe alții.

În afaceri, emaptia joacă un important rol manipulator. Există trei aplicații de bază ale inteligenței emoționale: a fi capabil să vezi plângerile ca pe nişte critici folositoare, a crea o atmosferă în care diversitatea să fie valorizată şi nu considerată sursă de fricțiuni, a fi capabil de o relaționare eficientă.

Situația cea mai bună este aceea în care managerul are un IQ şi un EQ ridicat. Dacă IQ-ul nu poate fi învățat, EQ poate, prin cursuri de abilități sociale, de abilități interpersonale, de asertivitate, de abilități de comunicare.

Următoarele elemente ale negocierii variază în funcție de poziția pe hartă şi cer tipuri diferite de pregătire şi de tactică:

Câştigul dorit (Expected Gain)

(P-power; putere) a maximiza, a optimiza (maximize, optimize)
(R-relationship; relație) a monopoliza, a egaliza (monopolist, equalize)

Beneficiul Mutual (Mutual benefit)

P - Câştig/ Cui îi pasă? (Win/Who cares?) Câştig/câştig (Win/Win)
R - Win/Win(Câştig/Câştig) Share (a împărți)

Relații Personale (Personal relationship)

P- irelevant-tranzitoriu (irrelevant – transient)

R- dependent-permanent (dependent- permanent)

Soluționarea problemelor (Problem solving)

P - a impune-a ajunge la un compromis (impose- compromise)

R- a dicta-“teren comun (dictate- common ground)

Orizontul (The Horizon)

P - negocierea “dintr-o împuşcătură (on shot deal)

R- termene fixe; alianță strategică (fixed terms- strategic alliance)

Stilul (Style)

P - adversativ; directiv (adversarial - directive)

R- reciproc; de colaborare (reciprocal - collaborative)

8.6. Puncte - cheie pentru negocierile internationale

- Planificarea este esențială. Înainte de a începe negocierile, trebuie să ne informăm foarte bine despre cultura oamenilor cu care vom negocia, despre obiceiurile, normele, valorile şi practicile lor;
- Să ne ferim a face presupuneri culturale. Stereotipurile pot fi înşelătoare, în sensul că doi oameni, chiar aparținând aceleaşi culturi, nu sunt identici;
- Flexibilitatea. Să ne adaptăm stilul de negociere, strategiile şi tacticile la oameni, subiecte şi împrejurări specifice;
- Limba este o legatură importantă între culturi şi negociatori, dar poate fi în aceeaşi măsură şi o barieră. Uneori cuvinte similare pot avea înțelesuri diferite în limbi diferite. De aceea, trebuie să verificăm deseori pe parcursul negocierii măsura în care s-a

înțeles ceea ce am spus, prin prezentarea ideilor principale şi punerea de întrebări deschise;

- Comunicarea nonverbală este un factor foarte important în negocierile interculturale. Trebuie să fim atenți la limbajul corpului şi la sensul gesturilor, tonului vocii, tăcerii şi expresiei faciale a celeilalte părți;
- Stilurile de negociere diferă semnificativ de la o cultură la alta. Contextul cultural determină în sens larg cine va fi membru al echipei de negociere, cine este conducătorul echipei, cum şi când trebuie să aibă loc negocierea. Înțelegerea acestor diferențe este foarte importantă dacă dorim să evităm greşelile iremediabile.

ELENA MARILENA PURUMB

CAPITOLUL IX
NEGOCIERILE DE MEDIU

9.1. Principalele convenţii de mediu

Convenţia de la Ramsar (1971)
Convenţia de la Berna (1979)
Convenţia de la Bonn (1979)
Convenţia de la Washington (1973)
Convenţia de la Rio (1992)

9.2. Cadrul general al coaliţiei pentru un mediu stabil

Acest model de negociere este rezultatul cercetărilor realizate de-a lungul anilor de mai mulţi matematicieni, propunerea noastră se referă la utilizarea unui astfel de model în vederea negocierilor de mediu la care şi ţara noastră va lua parte. Concomitent, se impune stabilirea politicilor de cercetare-dezvoltare, de coordonare a unor sectoare industriale pornind de la restricţiile care vor fi impuse de normele internaţionale. Capitolul este o traducere si adaptare a materialului elaborat de Carrora C şi Siniscalco D. in lucrarea Policy coordintion for sustainability, realizat de OECD, toate drepturile ramân autorilor. Acest capitol are doar un scop didactic.

9.2.1. Jucători, plătitori, strategii

Dacă considerăm *n* țări ($n \geq 2$) care interacționează într-un mediu comun şi negociază asupra controlului emisiilor unui poluant specific, fiecare țară *i*, beneficiază (din punct de vedere economic) de utilizarea mediului ca şi factor de producție şi ca receptor de emisii.

Bunăstarea fiecărei țări este afectată negativ atât de propriile emisii (e_i) cât şi de emisiile celorlalte țări e_{-i}, unde e_{-i} este un vector $(e_1,.....,e_{i-1},e_{i+1},....e_n)$.

Beneficiile şi daunele pot fi reprezentate prin funcția bunăstării $[P_i(e)]$

$$P_i(e) = B_i(e_i) - D_i(e_i, e_{-i})$$

în care

$B_i(e_i)$ sunt beneficiile obținute din utilizarea resurselor de mediu pentru activitățile de producție şi de consum,

$D_i\ (e_i\ ,\ e_{-i})$ = pierderile sau daunele rezultate din emisiile poluante

$e \equiv (e_1.....e_n) = (e_i\ ,\ e_{-i})$ este un vector al emisiilor tuturor țărilor.

La un moment dat, țările iau în considerare un singur poluant Să notăm cu δ_I nivelul maxim al emisiilor poluante pentru țara *i.*

Acesta se calculează prin maximizarea beneficiilor de mediu $[B_i (e_i)]$ fără să ținem cont de costurile asociate evaluate prin funcția D_i.

δ_i nivelul maxim al emisiilor poluante pentru țara *i.* Acesta se calculează prin maximizarea beneficiilor de mediu $[B_i (e_i)]$, fără să ținem cont de costurile asociate evaluate prin funcția D_i .

δ_i poate fi privit ca o măsură a nivelului de dezvoltare al țării.

"Jocul emisiilor" între *n* țări, este definit de tripletul *(N, S, P)* cu următoarea regulă :

de obicei $N = \{1,.....n\}$ este setul jucătorilor,

$S = S_1 x.....x S_n$, unde $S_i = [\ 0,\ \delta_i]$ este spațiul strategiei şi

$P = (P_{i\,(e)}.....P_{n\,(e)})$ este vectorul plătitorilor

Luând în considerare externalitățile reciproce, o țară poate decide fie să coopereze fie să nu coopereze cu alte țări pentru reducerea emisiilor totale.

La acest nivel, presupunem că un acord de cooperare este rezultatul unui "metajoc" în care fiecare țară anticipează alegerea (cooperare, necooperare) a fiecărei țări şi rezultatul relativ corespunzător nivelului emisiilor.

Analiza rezultatelor jocului din perspectivă combinațiile strategice prezintă două alternative.

- Dacă țările joacă simultan şi avem tipul de joc de necooperare atunci nivelul optim al emisiilor unei țări, *i*, este determinat de punerea în ecuație a beneficiilor marginale cu costurile marginale date de setul de nivele ale emisiilor din alte țări. Soluția sistemului a condițiilor de prim ordin, determină "echilibrul Nash" al jocului. Pentru a simplifica presupunem că echilibrul este unic. Echilibrul Nash al unui joc de tipul necooperare poate fi calculat prin

punctul fix care corespunde celui mai bun răspuns al țării *i* al funcției.

Să notăm cu $R_i(e)$, $e = (e_1,.....e_n)$ = funcția ce corespunde celui mai bun răspuns al unei țări , *i*, unde :

$R_i(e) = \{e_i : P_i(e_i, e_{-i} (\geq P_i(S_i, e_{-i})),$ pentru toți $s_i \in S_i\}$

Echilibrul de necooperare e^0 este definit ca

$e^0 = R(e^0),$ unde R(e) = (R_1(e).....R_n (e)).

- Cazul 2, țările pot decide să coopereze.

În acest caz, presupunem că negocierea are loc pentru a obține un rezultat optim de tip Pareto. Procesul negocierii trebuie condus pentru formarea de coaliții între *j* țări, unde *j* porneşte de la 2 (cea mai mică coaliție posibilă până la *n* când toate țările stabilesc emisiile luând în considerare externalitățile reciproce). Definim "cooperare totală" situația în care o coaliție este formată de *n* țări spre deosebire de "cooperarea parțială" în care $2 \leq j < n$.

În prezenta lucrare vom utiliza "echilibrul Nash" ca soluție, vom folosi echilibrul necooperare $e^0 = (e^0_{1, ...}e^0_n)$ ca un punct de (amenințare) tensionare a procesului de negociere.

Dacă *j* țări vor coopera, când vor alege maximul emisiilor pentru producția privită în ansamblu ca diferență dintre $P_i(e)$ şi P_i ,

unde : P^0_i = reprezintă bunăstarea necooperantă.

Înainte de a stabili nivelul emisiilor, fiecare țară trebuie să decidă să coopereze sau nu. Această decizie poate fi modelată cu ajutorul "teoriei metajocurilor" în care fiecare țară alege între o strategie de cooperare sau de necooperare anticipând rezultatele jocului prin emisiile ce vor fi produse.

9.2.2 Profitabilitatea si stabilitatea coalitiilor

Fie $P_i(g)$ bunăstarea țării *i* când acesta decide să coopereze şi *j-1* alte țări care cooperează, şi $Q_i(j)$ este bunăstarea țării *i* atunci când ea nu se alătură coaliției formată din *j* țări, unde notăm: cu *J* setul de țări care cooperează şicu J_0 țările care nu cooperează.

Pentru simplificare, presupunem că toate țările sunt simetrice, şi funcția bunăstării nu este specifică țării. De aceea nu vom indexa parametri *P* şi *Q*.

Pentru o coaliție de mediu este necesar să se îndeplinească cu puțin următoarele condiții:

- bunăstarea fiecărei țări care semnează acordul de cooperare trebuie să o depăşească pe cea a țărilor ce nu cooperează.

- dacă $P(j) > P^0$ țara *i*, câştigă prin aderarea la coaliție corespunzător cu poziția sa, când țările cooperează.

Aceasta conduce la ***definiția 1***:

(1) O coaliție formată din j jucători, este profitabilă dacă $P_0(j) > P^0$ pentru toate țările aparținând lui J.

Desigur, aceasta este condiția minimă dar nu suficientă pentru ca mai multe țări să semneze un acord de cooperare asupra mediului. Principala problemă este determinată de alegerea liberă a unor țări privind reducerea emisiilor.

Putem explica atitudinea de liberă alegere a unei țări atunci când, o țară poate să profite de reducerea emisiilor țărilor care cooperează, semnarea acordului avantajând-o. Dacă toate țările sunt simetrice, se poate întâmpla ca să apară necooperarea. În acest caz

"metajocul" în care țările aleg între cooperare şi necooperare este reprezentat prin Dilema Prizonierului.

Aşa cum vom vedea, această reprezentare a alegerii strategiei unei țări poate să nu fie corespunzătoare.

Problema poate fi pusă şi mai formal. Pentru fiecare țară, comparația dintre $P(j)$, plata pe care o face o țară aparținând la coaliția j, şi $Q(j-1)$, plata pe care o face țara în situația în care există o coaliție şi acceptă ca alte $j-1$ țări să semneze acordul de cooperare.

Fie $Q(j-1) - P(j)$ stimulentul ce derivă din coaliția formată din j jucători, în timp ce $P(j+1) - Q(j)$ este stimulentul pentru o țară care nu aderă la coaliția j (care, consecutiv devine o coaliție $(j+1)$.

Aceasta este condiția pentru o coaliție stabilă ce poate fi numită ***definiția nr.2.***

(2) O coaliție formată din j jucători, este stabilă atunci când nu există un stimulent care să o afecteze, de exemplu:

$Q(j-1) - P(j) < 0$, pentru toate țările care aparțin la J, şi nu există nici un stimulent pentru a adera la coaliție, de exemplu :

$P(j+1) - Q(j) < 0$, pentru toate țările ce aparțin lui J_0.

Această definiție corespunde stabilității cartelului prezentat în literatura despre oligopol.

S-a demonstrat astfel că în condiții general corecte, există coaliții stabile. Chiar dacă aceasta nu satisface problema protecției internaționale comune pentru că aşa cum a fost demonstrat în literatura de specialitate privind oligopolul şi cea privind mediul, coalițiile stabile sunt formate de $j \leq n$ jucători, unde j este numărul mic, pentru oricare ar fi numărul de jucători.

Există totuşi câteva excepţii, susţinute de Barrett (1991) şi Heal (1993) care consideră împărţirea "externalităţilor pozitive" datorate tehnologiei pentru a obţine coaliţii mai largi.

9.2.3. Extinderea coalitiilor prin transferuri si angajamente

Existenţa coaliţiilor mici, care nu sunt adecvate pentru protecţia intereselor globale, conduce la încercarea de a creşte numărul ţărilor care cooperează prin intermediul diferitelor mecanisme.

Multe lucrări şi chiar negocieri actuale au explorat posibilitatea utilizării transferurilor de bunăstare pentru a face posibilă cooperarea pentru ţările care nu cooperează..

9.2.3.1 Transferuri fara angajamente

Să presupunem că pornim de la o coaliţie stabilă, care prin definiţie deja a exploatat diferite stimulente interne pentru a coopera.

Să presupunem că această coaliţie este prea mică pentru a realiza “dezvoltarea sustenabilă “, astfel că *j* ţări doresc să o lărgească. Întrebarea care se pune poate fi formulată astfel:

Pot *j* ţări care cooperează să extindă coaliţia prin transferuri de bunăstare autofinanţată spre jucătorii care au mai rămas?

Conform regulii anterioare răspunsul este nu.

Aceasta vom încerca să demonstrăm în ***Propoziţia 1***.

Presupunem că nici o țară nu utilizează o strategie de cooperare. Atunci, în acest caz, nici un transfer autofinanțat notat cu T de la j țări care cooperează spre altele care nu cooperează, nu poate avea succes în vederea lărgirii coaliției. (Propoziția 1).

Demonstrație: Pentru ca transferul să fie autofinanțat, nu poate fi mai mare decât câștigul pe care jucătorii *j* îl obțin prin mutarea la coaliția (*j+1*). Mai mult, în cazul în care adăugăm un jucător la coaliția *j*, transferul *T* trebuie să depășească pierderea determinată prin intrarea sa în coaliție, cu *j+1* jucători.

Aceste două coaliții determină următoarea relație:

$$[P(j+1) - P(j)] > T > Q(j) - P(j+1) \qquad (1)$$

Această condiție face posibilă autofinanțarea și lărgirea coaliției.

Și totuși este coaliția realizată stabilă? *j+1* jucători nu sunt afectați dacă transferul este mai mare decât *Q(j) - P(j+1).* Altfel spus, prin definirea coaliției stabile, *P(j+1) > Q(j) : j*, jucători ai coaliției originale au un stimulent care le afectează, acest stimulent fiind mai mare datorită transferului făcut de *j+1* jucători. Deci coaliția *j+1* este instabilă, ceea ce trebuia demonstrat.

În notele acestui rezultat intuiția este simplă. Bunăstarea transferată spre țările care nu cooperează descreşte prin *T*, plata țărilor care aparțin la coaliția *j*, asigurând profitabilitatea (transferul este autofinanțat) dar creează instabilitate.

În concluzie, transferul de bunăstare de la țările care aparțin unei coaliții stabile la țările care nu cooperează nu poate fi utilizat pentru a extinde coaliția inițială, numai dacă regulile jocului sunt schimbate.

Există numeroase reguli care pot conduce la formarea unei coaliții mai largi stabile. Ne vom concentra atenția asupra rolului pe care îl joacă angajamentul. Dacă toate țările au acceptat să coopereze, libera alegere nu va exista.

Pot fi utilizate câteva forme de angajament parțial care dacă este asociat cu transfer de bunăstare corespunzător poate conduce la o coaliție mai stabilă.

9.2.3.2. Scheme de angajament

După Carraro şi Siniscalco (1991, 1992, 1995) propunem diferite scheme de angajament care pot servi ca punct de pornire în negocierile pentru cooperarea în privința mediului (pot fi propuse şi alte tipuri de mecanisme instituționale).

Tipurile de angajament pot fi:

1. *Angajament pentru o coaliție stabilă:* numai *j* țări care aparțin unei coaliții stabile convin asupra cooperării.
2. *Angajament secvențial: j* țări convin asupra cooperării şi orice nou semnatar, de îndată ce intră, lărgeşte coaliția, convine că trebuie să coopereze.
3. *Angajament extern:* un subset de țări care recoooperează acceptă să transfere bunăstare astfel încât acesta să determine pe nesemnatari să coopereze şi să garanteze stabilitatea coaliției care rezultă.

În final, prin calcule simple cum ar fi " benchmarking " - vom determina numărul minim al țărilor ce este necesar şi suficient pentru ca celelalte țări să coopereze, prin transferarea asupra acestora a întregului câştig al cooperării.

Atâta timp cât transferul ne preocupă, este necesară o analiză care impune limitele asupra mărimii resurselor ce vor fi transferate; acolo unde transferurile nu sunt limitate, toţi nesemnatarii pot fi tentaţi, dar mecanismul nu va fi credibil.

Constrângerile pe care le impunem pot fi următoarele:

1. Transferurile trebuie să fie autofinanţate, astfel încât transferul total *T*, trebuie să fie mai mic decât câştigul pe care îl obţin ţările care semnează, prin extinderea coaliţiei.
2. Pentru a trece spre o coaliţie mai largă, trebuie să se asigure o îmbunătăţire de tip Pareto, toate ţările trebuie să-şi sporească bunăstarea atât în situaţia care precede extinderea coaliţiei cât şi necooperarea (mărimea coaliţiei trebuie să fie profitabilă).
3. Ţările care se angajează aleg transferul pentru a maximiza numărul semnatarilor (dat fiind limita 2).

Condiţiile de extindere ale coaliţiei sunt analizate de Carraro şi Siniscalco (1991, 1992, 1995).

Astfel pentru ţările simetrice, existenţa coaliţiilor stabile şi posibilitatea extinderii acestora depinde de modelul de interdependenţă dintre ţări cunoscut, reprezentat de funcţia celui mai bun răspuns. Această funcţie reflectă pagubele marginale produse de creşterea emisiei în alte ţări atunci când ţările din interiorul alianţei reduc emisiile de gaze.

Presupunem că se fac negocierile pentru nivelul emisiilor, în vederea realizării unor rezultate optime agregate, luând în considerare externalităţile reciproce. Cooperarea dintre toate ţările este profitabilă şi optimă, dar este subminată de alegerea liberă, reflectată de funcţia celui mai bun răspuns al ţării care nu aparţine

coaliției parțiale. Dacă funcția celui mai bun răspuns are valori negative, țara care nu cooperează își va mări emisia dacă coaliția restricționează propria emisie, diminuând eforturile țărilor care cooperează.

Dacă însă valorile funcției sunt ortogonale, opțiunea liberă va determina ca țara care nu plăteşte, să se bucure de un mediu curat, fără să influențeze cooperarea țărilor pentru reducerea emisiilor, fără să adere la scopul coaliției sau la extinderea acestuia.

Un al doilea set de rezultate este legat de posibilitatea extinderii coaliției stabile prin transferuri sau angajamente.

1. Pornind de la coaliția stabilă formată de j țări, angajamentul membrilor săi determină prin transferuri corespunzătoare alte r țări să adere la coaliția inițială; cu cât r este mai mare cu atât mai mare va fi câştigul prin intrarea într-o coaliție mai largă. Când r este mai mare, cu atât mai mare? este funcția celui mai bun răspuns. (când aceasta este polinomială).
2. Problema instabilității este redusă în continuare prin adaptarea schemei angajamentului secvențial. Acest tip de angajament impune mai mult decât un angajament pentru o coaliție stabilă descrisă deja pentru că reglementează problema garantării stabilității coaliției. Cooperarea completă nu poate fi realizată întotdeauna pentru că pot să existe valori ale lui r pentru care câştigul pentru alăturarea la coaliție este mai scăzut decât pierderea produsă de țara care intră, transferul nu ar fi suficient pentru ca să determine încă o țară să se ralieze la coaliție.
3. În cazul "angajamentului extern" r sunt țările care pot fi convinse să coopereze şi coaliția $j+r$ este stabilă, dacă

ţările care rămân în afara coaliţiei *n-j-r* sunt de acord să realizeze un transfer corespunzător spre *j+r* ţări care cooperează.

Dimensiunea coaliţiei rezultate creşte ca urmare a stimulentului ce derivă din descreşterea coaliţiei *j+r*, şi ca urmare a câştigului pe care ţările care nu cooperează l-ar obţine prin trecerea la coaliţia *j+r*.

Atenţie, ţările care nu cooperează câştigă când angajamentul de cooperare este extins pentru că receptează mai puţin emisii. Un subset dintre acestea vor considera profitabil să determine alţi nesemnatari să intre în coaliţie şi să garanteze stabilitate .

Pentru a avea o idee asupra dimensiunii implicate, cel mai important rezultat care poate fi obţinut este un exemplu cu "ţări simetrice".

1) Mai întâi, chiar în cel mai favorabil caz (funcţia celui mai bun răspund = ortogonală) coaliţia stabilă tinde să fie mică (cel mult trei ţări se alătură coaliţiei, oricare ar fi *n*).

Metajocul ce descrie negocierile de mediu nu este de tipul Dilema prizonierului, ci mai curând jocul puiului de găină.

2) În al doilea rând, numărul ţărilor semnatare poate să crească prin intermediul transferurilor autofinanţate printre ţările care nu cooperează.;

"Angajamentul pentru o coaliţie stabilă" - dublează numărul ţărilor din coaliţie;

"Angajamentul secvenţial poate conduce la cooperare deplină: numărul jucătorilor care pot asigura cooperare deplină este peste 60 % din numărul ţărilor care negociază;

“Angajamentul extern” poate produce coaliție stabilă ceea ce va implica jumătate din țările negociatoare.

Din contră, coaliție stabilă nu poate exista, în cel mai nefavorabil caz (funcția celui mai răspuns cu valori negative), deoarece nu există câştig din cooperare pentru a o extinde.

Natura funcției beneficiilor şi pierderilor arată că în cele mai multe cazuri ale poluării globale, funcția celui mai bun răspuns trebuie să fie ortogonală şi că reducerea în câteva țări nu trebuie contrabalansată de creşterea emisiilor.

9.2.3.3. Legea negocierilor de mediu

Putem să considerăm o altă alternativă pentru extinderea acordului de mediu, în special prin legătura dintre negocierile separate. Aceasta poate asigura protecția interesului global.

Să presupunem că am explorat toate mecanismele de extindere a coaliției prin negocierea asupra emisiilor (costurile de abatere şi beneficiile mediului) şi că coaliția de mediu este prea mică pentru a asigura protecția mediului. Mai mult, presupunem că nici o țară nu vrea să coopereze, ceea ce presupune ca comportamentul strategic anterior prezentat nu poate fi utilizat pentru extinderea coaliției.

Pentru a merge mai departe este necesar un mecanism care să poată “sparge zidul” dintre negocierile de mediu şi alte politici, prin legarea acordurilor de mediu care sunt profitabile dar instabile, de alte acorduri atât profitabile cât şi stabile (pentru că produce externalități pozitive, care sunt acceptate). Considerăm exemplul unui acord de cooperare privind Cercetarea-Dezvoltarea (C+D), care

împarte costurile de inovare şi produce un beneficiu corespunzător de către semnatari (un patent pentru un nou proces de producție). În acest caz, beneficiul exclusiv al acordului de cooperare poate să fie utilizat pentru creşterea stabilității acordului de mediu, ceea ce asigură creşterea bunăstării generale. Legarea a două negocieri are următorul înțeles: două negocieri se spune că sunt legate atunci când semnarea primului acord este condiționată de semnarea celui de al doilea acord şi viceversa.

Legea schimbă regulile jocului, spațiul strategiei şi funcția plăților față de cazul a a două negocieri separate. Pentru a evalua profitabilitatea şi stabilitatea unui acord agreat este necesară redefinirea plătitorilor în diferite cazuri.

Fie $P^1(j^*_1)$ plata țărilor j^*_1 care au agreat la primul acord de mediu, unde $Q^1(j^*_1)$ este plata țărilor nesemnatare.

Similar definim $P^2(j^*_2)$ şi $Q^2(j^*_2)$ pentru cel de-al doilea acord.

Presupunem că cele două negocieri sunt legate. Plata țărilor semnatare ale acordului este $P^n(j^*_n)$, în timp ce nesemnatarele obțin $Q^n(j^*_n)$. De notat că, date fiind condițiile de stabilitate (vezi definiția 2), j^*_k , k-1,2, ...u, este definit prin:

$$P^k(j^*_k) - Q^k(j^*_k - 1) = 0, \qquad k = 1,2,....u$$

j^*_k defineşte numărul țărilor aparținând coaliției stabile.

Mai mult $P^k(j^*_k) \geq 0, \; k = 1,2,...u$ (vezi definiția 1)

În final fie J^1, J^2, J^u seturile de țări semnatare în cazurile descrise mai jos, în care

J^1_0, J^2_0 şi J^u_0 formează setul țărilor semnatare. Extinderea coaliției de mediu este posibilă doar pentru cazul când $J^1 \in J^u$.

Definiția 3: Legarea a două negocieri creşte dimensiunea coaliției stabile de mediu dacă

$j^*_u > j^*_1$ .Mişcarea spre o coaliție mai mare este profitabilă pentru j^* , care defineşte țările ce aparțin coaliției stabile de mediu dacă:

$$P^u(j^*_u) \geq P^1(j^*_1) + P^2(j^*_2) \text{ când } J^1 \in J^u,\ J^1 \in J^2 \qquad (2a)$$

$$P^u(j^*_u) \geq P^1(j^*_1) \text{ când } J^1 \in J^u \qquad (2b)$$

Definiția descrie stimulentele specifice pentru legarea a două acorduri. Această legătură poate produce creşterea bunăstării semnatarilor față de negocierile separate. De notat că legătura poate să nu fie de tipul optim Pareto. Țările care nu semnează acordul agreat pot pierde corespunzător situației în care acestea aparțin uneia sau alteia din negocierile separate. Scopul mecanismului propus este extinderea coaliției de mediu.

$J^1 \in J^u$ considerăm a fi semnatarele celui de-al doilea acord.

Definiția 4: Bunăstarea țărilor care nu aparțin acordului de mediu, dar aparțin altui acord, nu descreşte când aderă la o coaliție formată dacă:

$$P^u(j^*_u) \geq P^2(j^*_2) \text{ când } J^2 \in J^u \qquad (3a)$$

$$Q^u(j^*_u) \geq P^2(j^*_2) \text{ când țara } i \in J^2,\ i \in J^u \qquad (3b)$$

Pentru obținerea optimului Pareto, coaliția nu trebuie să descrescă bunăstarea acelor țări care nu aparțin la nici o coaliție.

Fie Q_0 plata acestor țări înainte de formarea coaliției. J_0 reprezintă setul care le conține. Avem atunci:

Definiția 5 : Legarea a două negocieri este un optim Pareto atunci când condițiile (2) şi (3) sunt îndeplinite şi dacă:

$P^u(j^*_u) \geq Q_0$ atunci când $J_0 \in J^u$ (4a)

$Q^u(j^*_u) \geq Q_0$ atunci când țara $i \in J_0$, $I \in J^u$ (4b)

De subliniat că această definiție are o implicație interesantă.

Propoziția 2: Dacă n este numărul țărilor care negociază, este dimensiunea J^2 şi J^u (în care toate țările semnează al doilea acord) şi dacă $P^u(n) \geq P^1(j^*_1) + P^2(n)$, $j^*_1 < n$, atunci legarea celor două negocieri extinde coaliția de mediu şi este un optim Pareto.

Demonstrație: Presupunem că $j^*_1 < n = j^*_u$, ceea ce implică că legarea extinde coaliția de mediu.

Mai mult, $P^k(j^*_k) \geq 0$, $k = 1,2...u$, prin condițiile de profitabilitate.

Atunci: $P^u(n) \geq P^1(j^*_1) + P^2(n), > 0.$

În final, $J^u = J^2$, J^u_o este vidă (nu există nesemnatari).

Atunci relația 3b şi 4 nu este relevantă, în timp ce 2a, 2b şi 3a sunt îndeplinite

Propoziția 2 este utilă pentru a discuta rezultatele unui model economic simplu care va fi descris ulterior pentru a ilustra mecanismul propus.

9.3. Cooperarea tehnologică şi acordurile de mediu

Condițiile generale propuse mai sus, sugerează că legarea a două negocieri poate ajuta la extinderea coaliției de mediu.

Pentru a furniza o aplicație economică a analizei teoretice anterioare, să considerăm cazul în care transferul tehnologic şi cooperarea $C+D$ sunt legate de negocierea de mediu.

Exemplul pe care îl vom prezenta ia în considerare interacțiunile dintre guvern şi firmele interne şi dintre guvernele aparținând diferitelor țări. Firmele doresc maximizarea profitului, țările doresc maximizarea propriei lor bunăstari, care include profituri, surplus pentru consumul intern şi calitatea mediului.

Să începem cu firmele. Considerăm o industrie oligopolistă, cu *n* firme care trebuie să răspundă unei funcții inverse a cererii $P = D^{-1}(Y)$, în care $Y = y_1 + y_2.....y_n$ este cantitatea totală produsă şi P prețul acestora. Costurile de producție ale fiecărei firme sunt $C_i (y_i,....x_i, x_{-i})$ care sunt o funcție a producției proprii y_i, a cantității de cercetare pe care o presupune notată cu x_i, şi cantitate $x_{-i} = (x_1, x_2,.....x_{i-1}, x_{i+1},.....x_n)$ pe care o preiau rivali săi.

Relația dintre costul firmei *C* şi *C+D* care luată de alte firme asigură existența unor externalități pozitive ale *C+D* au profituri de aceea presupunem că anumite benefici ale cercetării fiecărei firme curge fără plată spre alte firme. Efectul extern al *C+D* al firmei *j* este mai scăzut decât costul unitar de producție al firmei *i.* O interpretare ar fi că inovația de succes a rivalilor (competitorilor) poate fi imitată, şi că imitația este mai ieftină decât inovația.

Strategia firmei constă în stabilirea nivelului *C+D* şi a producției.

Aceste 2 variabile sunt setate simultan şi fără cooperare de către *n* firme. Fiecare firmă presupune că este localizată într-o altă țară şi este subiectul unei legislații de mediu specifică țării respective. Cele *n* firme furnizează produse pe o piață unică globală. Pentru simplificare, nici transportul nici alte costuri adiționale de vânzare a mărfurilor peste graniță nu sunt luate în considerare.

Fiecare guvern negociază pentru două aspecte : reducerea emisiilor şi cooperarea *C+D*. Cu alte cuvinte, guvernele aleg, fie cooperarea, fie necooperarea, cele două variabile strategice:
nivelul abaterilor emisiilor de gaze care sunt impuse firmei (emisii standard) şi gradul de profit obținut în producerea inovației.

Dacă guvernul aderă la coaliție *C+D,* profitul este egal cu unu toate firmele aparținând țărilor din coaliție beneficiază de performanțe *C+D* din aceste țări. Dacă o țară nu aderă la coaliția *C+D*, beneficiul este egal cu "breşa tehnologică" care este perpendiculară la zero pentru simplificare. Atunci beneficiarele din *C+D* sunt excluse. Dacă guvernul aderă la o coaliție de mediu, beneficiile apar dintr-un mediu curat şi plăteşte pentru abaterea de standard a emisiilor. Dacă nu aderă la coaliție de mediu țara poate profita de un mediu curat fără să plătească costul acestuia.

Ideea de bază a modelului este să lege *C+D* şi cooperarea tehnologică cu protecția mediului. Printr-o astfel de legătură țările aparținând unei coaliții de mediu, pot determina şi alte țări să coopereze fie pentru tehnologie dacă condiția cooperării de mediu produce un stimulent în plus pentru a adera la acord.

Problema mediului este una globală, deteriorările mediului depind de emisiile de gaze produse de toate firmele.

Funcția pagubelor poate fi scrisă :

$D_i(E) = \delta(e_1 + e_2 + e_3 + \ldots\ldots + e_n)$, i = 1,.....n,

unde $E = e_1 + e_2 + e_3 \ldots + e_n \geq 0$ sunt emisiile totale la nivel global.

Subminarea negocierilor de mediu se poate face de problema alegerii libere, coaliții sunt cu greu stabile.

Viceversa, presupunem că cooperarea pentru *C+D* este stabilă beneficiul net din aderarea la coaliția *C+D* se presupune a fi mai mare decât beneficiul net din alegerea unei strategii diferite (fie de necooperare, sau de aderare la o coaliție *C+D* diferită), oricare ar fi numărul de țări din coaliția de *C+D*.

În fiecare țară, guvernul sau agenția de profit ia două decizii : Prima este dacă să adere sau nu la coaliția de mediu şi/sau la cea de *C+D*. Această decizie este luată pentru a anticipa că toate țările care nu cooperează, nu pot profita de profitul din inovație.

A doua decizie priveşte standardul de mediu, nivelul abaterilor ce trebuie să fie impus firmelor. Aceste două decizii sunt luate prin maximizarea funcției.

Bunăstarea socială, definită ca sumă a profiturilor firmelor interne, surplusul pentru consumator minus pagubele deteriorării de mediu produse de țara respectivă.

Secvența deciziilor este următoarea: mai întâi guvernul decide dacă să coopereze sau nu şi la care coaliție să adere; apoi, dată fiind decizia, alcătuieşte standardul optim de mediu (nivelul abaterii); în final toate firmele decid simultan şi fără cooperare cheltuielile proprii de *C+D* şi producție.

Presupunem că două negocieri sunt legate, țările pot beneficia de pe urma profitului *C+D*, numai dacă semnează acordul de mediu ca şi în exemplu anterior, *u (j)* reprezintă plata țărilor care cooperează când coaliția este formată din *j* guverne, în timp ce cu *u(j)* notăm plata țărilor care nu cooperează.

Aşa cum arată Carraro şi Siniscalco (1993), $P^u(j)$ *şi* $Q^u(j)$ sunt definite de trei componente :

$$P^u(j) = P^u{}_r(j) + P^u{}_a(j) + P^u{}_e(j)$$

şi $\quad Q^u(j) = Q^u{}_r(j) + Q^u{}_a(j) + Q^u{}_e(j)$

(1) Efectul producției: $P^u_r\ (j),\ Q^u_r\ (j)$. Aceste componente surprind efectul coaliției asupra profiturilor firmelor naționale şi a surplusului consumatorilor. Cum coaliția reduce costurile unitare de producție, aceasta va determina o creştere a producției, care va contribui la creşterea profiturilor firmei şi a cotei sale de piață, a surplusului pentru consumator.

Cum j aproximează pe n, efectul asupra cotei de piață tinde spre zero (când $j = n$, oligopolul este simetric din nou); atunci, efectul asupra producției este mai întâi de creştere şi apoi de descreştere $\cap$.

În orice caz $P^u_r\ (j) \geq Q^u_r\ (j)$ pentru orice $j \leq n$, ceea ce implică $j^x_r = n$.

Atunci, acest component al bunăstării tinde să stabilizeze coaliția.

(2) Efectul abaterii: $P^u_a\ (j),\ Q^u_a\ (j)$.

Această parte a funcției bunăstării este utilizată mai ales în literatura de specialitate (Hoel[1]1991, Barrett, 1992, Carraro şi Siniscalco 1992).

Este compusă din două efecte:

- efectul pozitiv al nivelului abaterii asupra controlului emisiilor (în mediu curat)
- efectul negativ asupra costului abaterii $P^u_a\ (j) \geq Q^u_a\ (j)$ doar pentru valori mici ale j unde ($j \leq 3$). Acesta este componentul instabil al funcției bunăstării.

[1] Hoel m, Global Environment problems, Journal of Environmental Economics and Management, 1991, 20(1), p. 55-70

(3) Efectul emisiilor / efectele tehnologice: $P^u_e\ (j),\ Q^u_e\ (j)$. Acest component suplimentar al funcţiei bunăstării derivă din efectul negativ al producţiei asupra emisiilor.

Astfel efectul negativ poate fi redus prin $C+D$ firmelor, care schimbă trăsăturile mediului în funcţie de funcţie de tehnologia de producţie, şi pe această bază rata emisiilor / rezultat. Este cel mai ambiguu component. Pe de o parte aderarea la coaliţie asigură creşterea producţiei şi deci a emisiilor, ceea ce reduce bunăstarea pe de altă parte, aderarea la coaliţie reduce emisia (creşte bunăstarea) prin scăderea raportului emisie / rezultat.

Carraro şi Siniscalco (1993) arată că aceste două efecte tind să se atenueze unul pe altul, $P^u_e\ (j)$ şi $Q^u_e\ (j)$ sunt mici şi egale pentru oricare $j \leq n$.

Putem discuta acum mărimea profitabilităţii şi stabilitatea coaliţiilor.

Cele mai multe lucrări care prezintă coaliţiile stabile de mediu consideră doar componentul al doilea, $P^u_a\ (j)$ şi $Q^u_a\ (j)$ ale funcţiei bunăstării.

În acest caz profitabilitatea oricărei coaliţii este uşor de dovedit pentru că :

$P^u_a\ (j) > 0$ pentru toţi $2 \leq j < n$.

Coaliţiile stabile sunt în general definite prin $j^*_a \ll n$, pentru un n mare (vezi Bareett 1992). În particular utilizând o funcţie liniară pentru daunele aduse mediului şi în funcţie pentru costul abaterii, $j^*_a \leq 3$, oricare ar fi n. Acest rezultat poate fi regăsit în lucrările privind stabilitatea cartelului precum şi la Hoel 1991, Carrora şi Siniscalco 1991, 1992 Barret 1992. Rezultatul este satisfăcător.

Există deci coaliţii profitabile şi stabile, dar acestea tind să fie mici, oricare ar fi numărul ţărilor. De aceea contribuţia lor la protecţia mediului este şi ea limitată (mică).

Lucrul care trebuie să fie subliniat este următorul $P^u_a(j)$ şi $Q^u_a(j)$ sunt plăţile în jocul în care ţările negociază asupra emisiilor. Dat fiind numărul de aditivităţi a funcţiei bunăstării :

$P^u_r(j) + P^u_e(j)$ şi $Q^u_r(j) + Q^u_e(j)$ sunt plăţile în jocul care descrie negocierea pentru $C+D$.

În final $P^u(j)$ şi $Q^u(j)$ sunt plăţile aderării la cooperarea acord. Este deci posibil să analizăm legătura a două negocieri care lărgeşte acordul de mediu şi creşte bunăstarea membrilor care au aderat.

Să analizăm, mai întâi acordul de $C+D$.

Dacă $j^*_r = n$, şi $P^n_e(j) - Q^n_e(j-1)$ este neglijabil. Atunci n este un număr al ţărilor care aderă la coaliţia $C+D$. Ceea ce rezultă este că beneficiile din cooperarea $C+D$ sunt exclusive. Nu există liberă alegere şi toate ţările vor dori să se alieze la coaliţie (pentru a reduce costurile de producţie).

Întrebarea care se pune este : câte ţări vor semna acordul ?. Carraco[2] şi Siniscalco (1993) utilizând funcţiile liniare ale cererii şi ale pagubelor, şi funcţia (pătratică) a abaterilor şi funcţia costurilor $C+D$ arată că există valori rezonabile ale parametrilor modelului astfel ca :

$j^*_n > j^*_a$.

În particular $j^*_n =$ n . Explicaţia este din nou aceea că beneficiile din cooperare C+D care rezultă din profiturile aduse de inovare asupra costurilor producţiei, sunt corespunzătoare, coaliţia

[2] Carrora C şi Siniscalco D. Policy coordintion for sustainability, op. cit. p. 275-283.

poate exclude țările care nu cooperează la aceste beneficii. Din contră, în cazul efectului abaterii, beneficiile datorate unui mediu curat nu sunt exclusive, toate țările profită de coaliția pentru nivelul cât mai înalt abaterilor.

Legătura produce aderarea tuturor țărilor la semnarea ambelor acorduri, pentru a nu pierde beneficiile obținute de pe urma cooperării *C+D*. Optimul Pareto al legării negocierilor pentru *C+D* şi a cooperării pentru mediu poate fi uşor dovedit, pentru că $j^*_u = j^* = n$ (vezi propoziția 2).

În acest caz semnatarele realizează ambele tipuri de beneficii atât ale coaliției *C+D* care oricum poate fi realizată pentru că este stabilă pentru $(\forall)\ 2 \le j < n$, şi benefical de pe urma coaliției de mediu (care este instabilă "doi" este stabilizată prin legarea celor două negocieri).

9.4. Concluzii.

Cooperarea de mediu este destul de problematică din moment ce mediul global este bun public şi externalitățile de mediu par a fi substanțiale. Există coaliții stabile de mediu, dar acestea sunt mici, pentru că stimulentul pentru opțiunea liberei alegeri domină uşor stimulentul pentru cooperare, atunci când țările care cooperează sunt şi în creştere numeric.

Autorii propun abandonarea ideii de a negocia doar pentru reducerea emisiilor şi explorării a două mecanisme pentru susținerea lărgirii cooperării de mediu.

Este analizat astfel mecanismul care corespunde politicii de mediu întrucât coaliția stabilă implică câştiguri din cooperare pentru țările semnatare. Aceste câştiguri sunt transferate țărilor care nu

cooperează pentru a le putea determina să adere la acordul de mediu. Transferul sustrage bunăstarea dintr-o coaliție de mediu, aceasta determinând stabilitatea ei.

Acest tip de mecanism necesită un angajament substanțial de către țările care cooperează , poate conduce la cooperarea tuturor țărilor.

Al doilea mecanism este unul alternativ, care sparge zidul dintre negocierile de mediu şi alte politici. Politica de mediu este legată de cooperare tehnologică fiind astfel posibil ca să se extindă coaliția stabilă de mediu, concomitent cu sporirea bunăstării membrilor săi.

Acordul de mediu şi cel de cooperare tehnologică pot fi analizate ca două negocieri separate. Coaliția de mediu este profitabilă dar instabilă, cooperarea tehnologică este profitabilă şi stabilă. Unificarea negocierilor este şi mai profitabilă şi mai stabilă obținându-se stimulente pentru alegerea liberă privind mediul şi realizarea unei cooperări depline atât pentru tehnologie cât şi pentru mediu.

ELENA MARILENA PURUMB

CAPITOLUL X

NEGOCIERILE DE ADERARE LA UNIUNEA EUROPEANĂ

10.1.Situația negocierilor de aderare a României la uniunea europeană[1]

10.1.1. Semnificația datei aderării

Data unilateral asumată de România pentru aderarea la Uniunea Europeană (deci dobândirea calității de stat membru) este 1 ianuarie 2007. De aceea, toate măsurile pe care autoritățile române îşi propun să le ia până la această dată (dacă merită menționate în documentele de poziție datorită importanței lor) vor fi indicate sub formă de plan de măsuri. Măsurile pe care autoritățile române consideră că le pot lua, pentru motive bine întemeiate, numai după 1 ianuarie 2007, vor fi indicate ca atare, cu motivările corespunzătoare. Ele conduc astfel la formularea de solicitări de perioade de tranziție.

În acest context, în eşalonarea măsurilor se va ține seama de distincția între:

- orizontul de timp al edițiilor din anul 2000 ale Programului Național de Aderare a României la Uniunea Europeană şi Planului Național de Dezvoltare (31 decembrie 2003), pe de o parte, şi

[1] www.mie.ro

- orizontul de timp al documentelor de poziție (31 decembrie 2006), pe de altă parte.

10.1.2. Ce se înțelege prin acquis comunitar?

În elaborarea dosarelor de fundamentare şi a documentelor de poziție se va porni în primul rând de la dispozițiile *acquis*-ului comunitar din fiecare domeniu. *Acquis*-ul comunitar cuprinde:

- Tratatul instituind Comunitatea Europeană, republicat după modificările şi completările aduse prin Tratatul de la Amsterdam;
- Tratatul instituind Uniunea Europeană, republicat după modificările şi completările aduse prin Tratatul de la Amsterdam;
- directivele, regulamentele şi deciziile, ca acte normative comunitare cu valoare obligatorie, precum şi celelalte acte comunitare, cu valoare de recomandare;
- acordurile internaționale la care Uniunea Europeana este parte (aici va fi inclus şi Acordul european instituind o asociere între România, pe de o parte, şi Comunitățile Europene şi statele membre ale acestora, pe de altă parte);
- jurisprudența Curții de Justiție a Comunităților Europene privind interpretarea şi modul de aplicare a dispozițiilor pertinente ale tratatelor constitutive, ale acordurilor internaționale şi ale legislației secundare (directive, regulamente, decizii etc.)

10.1.3. Repere metodologice comunitare

În stabilirea măsurilor şi a calendarului la care autoritățile române se angajează prin documentele de poziție să le aplice în vederea dobândirii de către România a calității de stat membru U.E. se va ține seama de punctele de vedere exprimate de instituțiile Uniunii Europene prin:

- rapoartele Comisiei Europene privind progresele înregistrate de România şi, în mod deosebit, de cel din 1999;
- rapoartele actualizate (în anul 2000) privind examinarea analitică a adoptării şi aplicării *acquis*-ului comunitar;
- minutele reuniunilor sub-comitetelor şi Comitetelor de asociere;
- parteneriatul pentru aderare – versiunea 1999. Prioritățile acestuia pe termen scurt şi mediu trebuie să fie reflectate în dosarele de fundamentare şi, în final, în documentele de poziție;
- pentru capitolele de negocieri privind Piața Internă Unică se va ține seama îndeosebi de:
    a. Cartea albă privind pregătirea țărilor asociate din Europa Centrală şi de Est pentru integrarea în piața internă a Uniunii şi anexa sa privind structurile administrative necesare;
    b. Strategia pentru Piața Internă europeană, adoptată de Comisie în 1999;
    c. *road map* (elaborat de fosta DG XV - Internal Market and Financial Services).
    d. *approximation guide* (elaborat de fosta DG XI - Environment, Nuclear Safety and Civil Protection),

blue print (elaborat de fosta DG XXI - Taxation and Customs Union), pentru capitolele respective;

e. alte documente adoptate în cadrul Uniunii Europene fie pentru uzul autorităților statelor membre, fie pentru a gestiona procesul de aderare a statelor candidate.

10.1.4. Repere metodologice naționale

Un alt set de repere, de egală importanță, trebuie să îl constituie obiectivele, măsurile şi acțiunile cuprinse în documentele programatice proprii României, şi anume:

- programul de guvernare aprobat de Parlament (decembrie 1999);
- strategia de dezvoltare economică pe termen mediu a României (mai 2000);
- planul de acțiune al programului guvernamental pe anul 2000 şi pe perioada 2001-2004 (Hotărârea Guvernului nr. 456/2000);
- programele sectoriale asumate oficial de către fiecare instituție a administrației publice centrale, în conformitate cu programul de guvernare, cu strategia de dezvoltare economică pe termen mediu a României şi cu planul de acțiune;
- edițiile din anul 2000 ale Programului Național pentru Aderarea României la Uniunea Europeană, Planului Național de Dezvoltare şi componentelor acestuia (mediu, transporturi, agricultură şi dezvoltare rurală, dezvoltarea şi

utilizarea resurselor umane etc.), precum şi alte eventuale asemenea documente utilizate în dialogul cu instituțiile Uniunii Europene.

10.1.5. Structura acquis-ului comunitar

Acquis-ul comunitar este structurat în *31 de capitole de negociere*:

Capitol 1: Libera circulație a mărfurilor
Capitol 2: Libera circulație a persoanelor
Capitol 3: Libera circulație a serviciilor
Capitol 4: Libera circulație a capitalului
Capitol 5: Dreptul societăților comerciale
Capitol 6: Politica în domeniul concurenței
Capitol 7: Agricultură
Capitol 8: Pescuitul
Capitol 9: Politica în domeniul transporturilor
Capitol 10: Impozitare
Capitol 11: Uniune economică şi monetară
Capitol 12: Statistică
Capitol 13: Politici sociale şi ocuparea forței de muncă
Capitol 14: Energie
Capitol 15: Politica industrială
Capitol 16: Întreprinderi mici şi mijlocii
Capitol 17: Ştiință şi cercetare
Capitol 18: Educație, formare profesională şi tineret
Capitol 19: Telecomunicații şi tehnologia informațiilor
Capitol 20: Cultură şi politica în domeniul audiovizualului

Capitol 21: Politica regională şi coordonarea instrumentelor structurale
Capitol 22: Protecția mediului înconjurător
Capitol 23: Protecția consumatorilor şi a sănătății
Capitol 24: Justiție şi afaceri interne
Capitol 25: Uniune vamală
Capitol 26: Relații externe
Capitol 27: Politica externă şi de securitate comună
Capitol 28: Control financiar
Capitol 29: Dispoziții financiare şi bugetare
Capitol 30: Instituții
Capitol 31: Diverse

10.1.6. Procedura negocierilor de aderare cu uniunea europeană

În vederea purtării negocierilor de aderare a României la UE, autoritățile naționale trebuie să întocmească şi să transmită Consiliului UE câte un document de poziție corespunzător fiecărui capitol de negociere. Baza negocierilor de aderare este reprezentată de documentul de poziție al României împreună cu poziția comună a Uniunii Europene.

România dezvoltă o abordare a negocierilor ce cuprinde consultări tehnice permanente cu Comisia Europeană (înaintea prezentării poziției României la capitolul respectiv - în vederea fluidizării şi eficientizării negocierilor), schimburi de opinii la nivel de Negociatori Şefi şi între echipele de negociere ale statelor candidate la statutul de membru al Uniunii Europene, precum şi

consultări pe plan intern (cu implicarea sindicatelor şi patronatelor în cadrul Comitetului Economic şi Social, a partidelor politice, a unor organizații reprezentative, a societății civile în general).

Delegațiile sectoriale interministeriale constituite pentru fiecare capitol de negociere reprezintă structura principală în procesul intern de negociere şi consultări, în urma căruia sunt elaborate documentele de poziție. Fiecare delegație sectorială este formată din reprezentanți ai tuturor instituțiilor care au responsabilități în transpunerea şi implementarea acquis-ului din domeniul respectiv. Din toate delegațiile sectoriale fac parte, în mod obligatoriu, un reprezentant al Ministerului Integrării Europene (instituția care coordonează întregul proces de pregătire a României pentru aderarea la UE) şi un reprezentant al Ministerului Finanțelor.

La baza documentului de poziție se află un dosar de fundamentare, care are menirea să asigure un caracter realist angajamentelor exprimate de România în cursul negocierilor. Pentru a permite stabilirea în mod corect a acestor angajamente, dosarele de fundamentare, alcătuite din fişe elaborate pentru fiecare act normativ comunitar, trebuie să arate cu precizie care sunt eforturile legislative, sociale şi bugetare pe care le solicită fiecare măsură, precum şi ce condiții se cer a fi îndeplinite în prealabil pentru ca o măsură să poată fi luată şi care este impactul său (efecte de constrângere şi beneficii scontate).

Odată elaborate, documentele de poziție şi dosarele de fundamentare sunt supuse adoptării de către Guvernul României. În cursul elaborării şi după adoptare, au loc consultări cu Comisia Parlamentului pentru integrare europeană şi cu comisiile parlamentare relevante pentru fiecare capitol de negocieri, în

conformitate cu prevederile Constituției României. Documentul de poziție este apoi transmis Consiliului UE.

În relația cu Uniunea Europeană, negocierile de aderare iau forma unei conferințe interguvernamentale bilaterale – Conferința interguvernamentală de aderare a României la UE. La reuniunile Conferinței participă România, statele membre UE şi Comisia Europeană.

Spre deosebire de alte tipuri de negociere, negocierile de aderare se desfăşoară, în principal, în procedura scrisă. Întâlnirile sunt concentrate la nivel de miniştri/şefi de delegații şi la nivel de negociatori şefi, adjuncți ai şefilor de delegații. Conform procedurii, au loc cel puțin o întâlnire la nivel ministerial şi una la nivel de adjuncți ai şefilor de delegații la fiecare şase luni (în cursul unei preşedinții a Consiliului UE), cu posibilitatea ca frecvența acestor întâlniri să fie adaptată necesităților.

Comisia Europeană este instituția comunitară care elaborează proiectul de poziție comună a Uniunii Europene, prin consultarea statelor membre. Poziția comună a Uniunii Europene este adoptată de Consiliul UE. Acesta poate decide închiderea provizorie a negocierilor pe capitolul respectiv sau, în cazul în care consideră că este necesar, poate să solicite informații suplimentare sau clarificări din partea țărilor candidate. Principiile de bază sunt acelea că acquis-ul comunitar trebuie preluat în întregime de către fiecare stat candidat (fiind admise derogări doar în mod excepțional, precum şi unele aranjamente tranzitorii şi tehnice, limitate ca durată şi întindere); nici un capitol de negociere nu este definitiv închis până ce toate cele 31 de capitole nu sunt închise; orice punct de vedere exprimat de oricare dintre părți asupra unui capitol de negociere nu va influenta poziția cu privire la alte capitole de negociere.

Rezultatele negocierilor sunt încorporate într-un proiect de tratat de aderare, elaborat de Comisia Europeană în colaborare cu viitorul stat membru. Acest document este supus spre adoptare Consiliului UE şi spre avizare Parlamentului European. După semnare, tratatul de aderare este ratificat de toate statele membre, precum şi de țara candidată. În unele țări, înainte de ratificare, tratatul este supus referendumului.

10.1.7. Elaborarea documentelor de poziție pentru procesul de negociere a aderării României la Uniunea Europeană

În vederea purtării negocierilor pentru aderarea României la Uniunea Europeană, autoritățile naționale trebuie să întocmească şi să transmită Consiliului Uniunii câte un document de poziție corespunzător fiecărui capitol de negocieri.

Elaborarea documentelor de poziție se realizează pe baza fundamentării angajamentelor pe care România trebuie şi poate să şi le asume în cadrul capitolului respectiv de negociere. Prin urmare, la redactarea documentelor de poziție se ajunge în urma întocmirii unui dosar de fundamentare, care cuprinde toate elementele care au fost luate în considerare în procesul de elaborare a documentelor de poziție.

Fiecare instituție a administrației publice centrale elaborează propria contribuție la dosarele de fundamentare şi, implicit, la documentele de poziție. Aceste contribuții sunt apoi corelate şi armonizate de către instituția integratoare şi Ministerul Integrării

Europene, în reuniuni de consultare cu celelalte instituții implicate în fiecare capitol. Definitivarea are loc în procedură scrisă, prin obținerea avizului conducătorului fiecărei instituții, înaintea supunerii spre aprobare în şedința Guvernului.

Odată elaborate, documentele de poziție şi dosarele de fundamentare sunt supuse adoptării de către Guvernul României. După adoptare, pot avea loc consultări cu comisiile parlamentare relevante pentru fiecare capitol de negocieri, în conformitate cu prevederile Constituției. Scopul consultării este acela de a oferi Parlamentului posibilitatea să cunoască problemele specifice fiecărui domeniu din punctul de vedere al negocierilor şi de a obține sprijinul său ferm în procesul transformărilor legislative cerute de pregătirea pentru aderare.

Documentele de poziție sunt documentele oficiale prin care România îşi prezintă – în Cadrul Conferinței interguvernamentale pentru aderarea la Uniunea Europeană – poziția față de fiecare din cele 31 de capitole de negociere în care este împărțit, pentru rațiuni metodologice, *acquis*-ul comunitar.

Documentelor de poziție ale României li se răspunde de către Consiliul Uniunii Europene prin **poziții comune**, prin care poziția României poate fi acceptată sau se poate cere României să îşi modifice poziția în anumite privințe. În acest ultim caz, rămâne ca România să adopte un nou document de poziție în acel capitol, modificat în funcție de solicitările primite şi de interesele şi posibilitățile proprii.

Un **document de poziție** cuprinde următoarele părți:

1. poziția generală a României, prezentată sintetic, privind *acquis*-ul comunitar din capitolul respectiv,

adoptat până la 31 decembrie 1999. În această secțiune, după caz, se va face şi expunerea sintetică a derogărilor sau perioadelor de tranziție solicitate.

2. poziția detaliată a României privind *acquis*-ului comunitar din domeniul respectiv, cu indicarea distinctă a:

a. echivalentului în legislația română a *acquis*-ului deja preluat, sau a dispozițiilor celor mai semnificative ale acestuia;
b. calendarului şi modalităților de transpunere a *acquis*-ului care nu a fost încă preluat.

3. prezentarea instituțiilor aparținând administrației publice centrale sau de alt tip, cerute de legislația comunitară pentru domeniul respectiv:

a. instituții deja existente, caz în care vor fi prezentate date statistice care să ateste eficiența funcționării acestora, precum şi principalele măsuri pentru sporirea eficienței lor;
b. dacă este nevoie, calendarul şi măsurile pentru crearea instituțiilor care sunt încă necesare.

4. explicarea perioadelor de tranziție sau derogărilor, în cazul în care există asemenea solicitări.

Documentele de poziție ale României trebuie să fie concise şi clare, astfel încât să permită celorlalte părți (statele membre U.E. şi, în subsidiar, Comisia Europeană) să înțeleagă care este punctul de vedere al autorităților române privind situația din România în domeniile în cauză şi care sunt măsurile pe care autoritățile române

se angajează în cursul negocierilor să le ia pentru îndeplinirea criteriilor de aderare la capitolele respective.

Documentele de poziție se elaborează în limbile **română** (în vederea adoptării de către Guvernul României), **engleză şi franceză** (în vederea transmiterii către autoritățile U.E.

Dosarele de fundamentare se elaborează numai în limba română, cu excepția acelor componente ale dosarelor de fundamentare care trebuie elaborate în limbi străine (e.g. listele TAIEX).

Documentele de poziție şi dosarele de fundamentare se transmit M.I.E. atât pe suport hârtie, cât şi pe suport magnetic (dischetă). Versiunea pe suport hârtie va fi transmisă **în mod obligatoriu** sub semnătura conducătorului instituțiilor emitente.

Dosarul de fundamentare însoțeşte fiecare document de poziție numai pe circuitul intern pe care acesta îl parcurge. El nu se comunică partenerilor de negocieri şi, în raport cu aceştia, are caracter confidențial.

Fiecare dosar de fundamentare se elaborează de către grupul de lucru corespunzător capitolului respectiv de negociere. Reuniunile de lucru se vor desfăşura la sediul instituției care are ponderea cea mai mare în capitolul respectiv şi care constituie instituția integratoare. La toate reuniunile participă reprezentanții tuturor celorlalte instituții implicate, precum şi ai Ministerului Finanțelor şi Ministerului Integrării Europene (M.I.E.). Ele se desfăşoară conform unui calendar stabilit prin acord între reprezentanții acestor instituții, la propunerea inițială a M.I.E.. Scopul principal al reuniunilor, care au un caracter de lucru, este de a trece în revistă progresele în elaborarea documentelor de poziție şi a dosarelor de fundamentare,

precum şi de a evalua problemele care ridică cele mai mari dificultăţi şi căile de soluţionare a acestora.

Ciclul reuniunilor de lucru pregătitoare se încheie atunci când se constată definitivarea documentelor şi este posibilă punerea la dispoziţia fiecărei instituţii participante a câte unui exemplar final al acestora. Consecutiv ultimei reuniuni pregătitoare se desfăşoară procedura de avizare interministerială a documentelor de poziţie şi dosarelor de fundamentare. După transmiterea documentelor de poziţie Conferinţei pentru aderare, reuniunile grupurilor de lucru vor avea loc cel puţin odată pe trimestru, în vederea actualizării documentelor şi pentru a trece în revistă evoluţiile care au avut loc de la ultima reuniune în domeniul de referinţă.

În urma fiecărei reuniuni va fi elaborată de către participantul din partea M.I.E. o minută în care se consemnează problemele dezbătute, eventualele poziţii divergente ale diferitelor instituţii, precum şi soluţia identificată, acceptată de reprezentanţii tuturor instituţiilor participante. Proiectul minutei este circulat prin poştă electronică reprezentanţilor tuturor instituţiilor pentru observaţii şi luare la cunoştinţă. El se definitivează şi se prezintă spre semnare acestora la următoarea reuniune de lucru.

Cuprinsul dosarelor de fundamentare

Pentru a răspunde scopurilor urmărite, este util ca dosarul de fundamentare să cuprindă următoarele componente:

- câte o fişă de fundamentare corespunzătoare fiecărui act normativ comunitar care face parte din acquis-ul comunitar complet (acte obligatorii şi acte cu valoare de recomandare) al capitolului respectiv. Acolo unde un anumit act normativ comunitar a fost modificat şi completat ulterior, va fi întocmită o singură fişă de fundamentare pentru toate;

- lista completă a *acquis*-ului comunitar,
- tabelele de concordanță între fiecare act normativ comunitar şi echivalentul său în legislația românească;
- o copie a celor mai recente strategii şi programe de politici sectoriale adoptate de partea română în domeniul respectiv (secțiunile relevante din documentele naționale arătate la pct. 4 ale prezentei metodologii, precum şi programele eventual adoptate numai la nivelul instituțiilor);
- fişa de sinteză a necesităților de finanțare pentru continuarea preluării *acquis*-ului şi politicilor comunitare în domeniul respectiv, până la deplina armonizare. Fişa de sinteză va cuprinde într-un mod sistematizat determinările necesităților de finanțare cuprinse în fişele de fundamentare corespunzătoare fiecărui act normativ comunitar;
- minutele reuniunilor pregătitoare.

10.1.8. Atribuțiile negociatorului român al aderării la uniunea europeană

Ministrul-delegat, negociator-şef pentru aderarea României la **UE**, este membru de drept al Guvernului, înlocuitor de drept al ministrului integrării europene.

Ministrul-delegat, negociator-şef pentru aderarea României la **UE**, este şeful Delegației naționale pentru negocierea aderării României la **UE**.

Ministrul delegat are următoarele atribuţii:

- emite metodologiile de elaborare a documentelor de poziţie şi a dosarelor de fundamentare a acestora, care au caracter obligatoriu pentru toate instituţiile publice participante la procesul de negociere a aderării României la Uniunea Europeană;
- coordonează elaborarea documentelor de poziţie, a dosarelor lor de fundamentare şi a oricăror alte documente necesare în vederea desfăşurării eficiente a procesului de negociere a aderării României la Uniunea Europeană. După avizarea documentelor de către conducătorii instituţiilor publice participante la elaborarea lor, ministrul delegat le supune spre dezbatere şi aprobare Guvernului României;
- conduce procesul de negociere prin stabilirea calendarului activităţilor, a responsabilităţilor instituţionale şi a celorlalte elemente necesare pentru desfăşurarea eficientă a acestui proces, precum şi prin coprezidarea reuniunilor periodice ale delegaţiilor sectoriale. Reuniunile delegaţiilor sectoriale sunt coprezidate de ministrul delegat sau de secretarul de stat de resort din cadrul Ministerului Integrării Europene, precum şi de secretarul de stat pentru integrare europeană al instituţiei integratoare pentru capitolul respectiv de negociere;
- supune spre aprobare primului-ministru, pe baza propunerilor instituţiilor administraţiei publice centrale, componenţa delegaţiilor participante la reuniunile de consultări tehnice şi la rundele de negociere, precum şi mandatele acestora;

- prezintă Guvernului României, primului-ministru, Consiliului şi Comitetului interministerial pentru integrare europeană rapoarte privind desfăşurarea procesului de negociere a aderării la Uniunea Europeană, propunând soluții pentru punerea în aplicare a concluziilor acestora;
- coordonează procesul de urmărire a îndeplinirii angajamentelor asumate de România în cursul procesului de negociere;
- coordonează grupul interdepartamental permanent de negociatori, compus din reprezentanți ai Ministerului Integrării Europene, Ministerului Afacerilor Externe, Ministerului Finanțelor Publice şi ai Ministerului Justiției, care să asigure continuitatea, coerența şi profesionalizarea întregului proces de negociere cu Uniunea Europeană.

10.1.9. Momente-cheie în procesul de negociere

1. Capitole pentru care negocierile au fost închise provizoriu în cursul preşedinției portugheze a Consiliului U.E. (sem. I/2000)

- Întreprinderi mici şi mijlocii (16)
- Ştiință şi cercetare (17)
- Educație, formare profesională şi tineret (18)
- Relații externe (26)
- Politica externă şi de securitate comună (27)

2. Capitole pentru care negocierile au fost închise provizoriu în cursul preşedinției franceze a Consiliului U.E. (sem. II/2000)

- Statistică (12)

3. Capitole deschise în cursul preşedinţiei franceze a Consiliului U.E. şi pentru care negocierile se află în curs.

- Politica în domeniul concurenței (6) (Documentul de poziție complementar al României, ca răspuns la poziția comună a UE, a fost comunicat Consiliului UE la 27 februarie 2001)
- Telecomunicațiile şi tehnologia informațiilor (19) (Documentul de poziție revizuit al României, ca răspuns la poziția comună a UE, a fost comunicat Consiliului UE la 23 februarie 2001)
- Cultură şi politica în domeniul audiovizualului (20) (Documentul de poziție complementar al României, ca răspuns la poziția comună a UE, a fost comunicat Consiliului UE la 2 martie 2001)

4. Capitole pentru care documentele de poziție au fost comunicate Consiliului U.E în cursul preşedinției suedeze a Consiliului U.E. (sem. I/2001).

- Libera circulație a capitalului (4) (Documentul de poziție a fost comunicat Consiliului UE la 23 februarie 2001)
- Pescuitul (8)
- Politicile sociale (13) (Documentul de poziție a fost comunicat Consiliului UE la 30 mai 2001)
- Energia (14) (Documentul de poziție a fost comunicat Consiliului UE la 30 mai 2001)

5. Capitole pentru care negocierile au fost închise provizoriu în cursul preşedinției belgiene a Consiliului UE (sem. II/2001) torI/2001

- Libera circulație a mărfurilor (1)
- Libera circulație a persoanelor (2)

- Libera circulaţie a serviciilor (3)
- Agricultura (7)
- Impozitarea (10)
- Uniunea economică şi monetară (11)
- Politica industrială (15)
- Politica regională şi coordonarea instrumentelor structurale (21)
- Mediul înconjurător (22)
- Justiţie şi afaceri interne (24)
- Controlul financiar (28)
- Prevederi financiare şi bugetare (29)

6. Capitole pentru care negocierile au fost deschise în cursul preşedinţiei spaniole a Consiliului UE (sem. I / 2002):

- Libera circulaţie a mărfurilor (1)
- Libera circulaţie a persoanelor (2)
- Uniunea Euconomică şi Monetară (11)
- Energia (14)
- Politica regională şi coordonarea instrumentelor structurale (21)
- Mediul înconjurător (22)
- Justiţia şi afacerile interne (24)
- Control Financiar (28)
- Instituţii (30)
- Uniunea Economică şi Monetară (11)
- Politica socială (13)
- Instituţii (30)

7. Capitole pentru care negocierile au fost deschise în cursul preşedinţiei daneze a Consiliului UE (sem. II / 2002):

- Agricultura (7)
- Politica industrială (15)

Capitolele negocierii	Cipru	Rep. Cehă	Estonia	Ungaria	Polonia	Slovenia	Bulgaria	Letonia	Malta	Lituania	România	Slovacia
Libera circulație a mărfurilor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	***0	X
Libera circulație a persoanelor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	***0	X
Libera circulație a serviciilor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	~	X
Libera circulație a capitalului	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	*0	X
Dreptul societăților comerciale	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Politica în domeniul concurenței	X	X	X	0	0	X	* 0	X	X	X	0	X
Agricultură	0	0	0	0	0	0	*** 0	* 0	0	*0	~	*0
Pescuitul	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Politica în domeniul transporturilor	X	(X)	X	X	X	X	* 0	X	X	X	*0	X
Impozitare	X	X	X	X	X	X	X	X	*0	X	** 0	X
Uniune economică şi monetară	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Statistică	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Politici sociale şi ocuparea forței de muncă	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Energie	X	X	X	X	X	X	** 0	X	X	X	*** 0	X
Politica industrială	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	****X	X
Întreprinderi mici şi mijlocii	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Știință și cercetare	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Educație, formare profesională și tineret	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Telecomunicații și tehnologia informațiilor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cultură şi politica în domeniul audiovizualului	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	X

Politica regională şi coordonarea instrumentelor structurale	X	X	X	X	X	X	** 0	X	X	X	*** 0	X
Protecţia mediului înconjurător	X	X	X	X	X	X	** 0	X	X	X	*** 0	X
Protecţia consumatorilor şi a sănătăţii	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	** X	X
Justiţie şi afaceri interne	X	X	X	X	X	X	* 0	X	X	X	*** 0	X
Uniune vamală	X	X	X	X	X	X	X	X	*0	X	X	X
Relaţii externe	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Politica externă şi de securitate comună	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Control financiar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	*** 0	X
Dispoziţii financiare şi bugetare	0	0	0	0	0	0	** 0	*0	*0	*0	~	*0
Instituţii	X	(X)	X	(X)	X	X	X	(X)	X	X	X	X
Diverse												
Capitole deschise (1)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	27	30
Capitole deschise (2)	28	26	28	26	27	28	22	27	26	28	15	28

0 :Capitole deschise, în curs de negociere

X : Capitol închis provizoriu

(X) :Capitol a cărui închidere provizorie de către EUCP nu a fost acceptată de către ţara candidată

* : Capitol deschis spre negociere sub preşedinţia suedeză

** :Capitol deschis spre negociere sub preşedinţia belgiană

***:Capitol deschis spre negociere sub preşedinţia spaniolă

****:Capitol deschis spre negociere sub preşedinţia daneză

~ : Capitol care încă nu a fost deschis spre negociere

Data: 08/11/2002 www.euractiv.net

Fig. 19 Stadiul negocierilor cu UE

10.2. Evoluția țărilor candidate în procesul negocierilor de aderare la Uniunea Europeană. Situația Ungariei, Poloniei şi Bulgariei

10.2.1. Ungaria

Relațiile diplomatice între Ungaria şi Uniunea Europeană au debutat în 1990. În acelaşi an, Uniunea Europeană şi-a deschis delegație în Budapesta. Uniunea Europeană şi Ungaria avuseseră relații economice în trecut. Primul document care subliniază relațiile economice dintre Comunitatea Europeană este Acordul de Comerț şi Cooperare semnat în 23 septembrie 1988.

Relațiile curente dintre Ungaria şi U.E. sunt reglementate prin Acordul European semnat în decembrie 1991 şi intrat în vigoare în februarie 1994. Acest acord se bazează pe valori şi înțelegeri comune şi creează o cale pe care Ungaria şi U.E. pot merge împreună, din punct de vedere economic, politic, social şi cultural.

Partea comercială a Acordului European care oferă concesii generoase în ceea ce priveşte comerțul şi creează o zonă de comerț liber a intrat în vigoare la 1 martie 1992, sub auspiciile unui acord interimar. Perioada de tranziție a Acordului European este de maxim 10 ani, împărțită în două etape de câte 5 ani. A avut deja loc o evaluare generală, dar nu legată de problemele comerciale.

Ungaria a prezentat aplicația pentru a deveni membru al U.E. în martie 1994, iar Comisia a emis o opinie pozitivă asupra aplicației Ungariei pe 15 iulie 1997. Discuțiile legate de aderare între Ungaria şi U.E. au început în martie 1998.

10.2.2. Polonia

Primele relații diplomatice între Polonia şi U.E. au fost stabilite în 1988. În septembrie 1989, Polonia şi U.E. au semnat Acordul de Comerț şi Cooperare Economică. În acelaşi an, Consiliul de Miniştri al U.E. a fost de

acord să lanseze programul PHARE, program de asistenţă pentru Polonia şi Ungaria.

În 16 decembrie 1991 a fost semnat Acordul European de Asociere. Acordul prevede stabilirea unei zone de comerţ liber pentru o perioadă de 10 ani şi instituie un dialog permanent la cel mai înalt nivel guvernamental. A intrat în vigoare la 1 februarie 1994.

Polonia şi-a depus candidatura pentru intrarea în U.E. pe 5 aprilie 1994. Negocierile de aderare au început în martie 1998.

Printre problemele cele mai dificile în discuţiile de aderare se numără: subvenţiile acordate de statul polonez industriei, Politica Agricolă Comună, Politica de Coeziune, introducerea standardelor de mediu ale Uniunii Europene, dreptul de proprietate asupra pământului pentru străini şi libertatea de mişcare a forţei de muncă.

10.2.3. Bulgaria

După căderea zidului Berlinului în 1989, Comunitatea Europeană a stabilit rapid relaţii diplomatice cu Bulgaria. Comunitatea Europeană a eliminat cotele de import aplicate diferitele produse bulgăreşti şi a extins Sistemul Generalizat de Preferinţe. În acelaşi timp, Comunitatea Europeană a încheiat Acordul de Comerţ şi Cooperare cu Bulgaria.

În iulie 1993, Bulgaria a semnat Acordul European de Comerţ Liber (EFTA), urmat de semnarea Acordului European.

Acordul European reprezintă acum baza legală a relaţiilor dintre Bulgaria şi U.E. Scopul acestuia este de a furniza un cadru legal pentru dialogul politic, să promoveze expansiunea relaţiilor economice şi comerciale între cele două părţi, să furnizeze baza pentru asistenţa tehnică şi financiară din partea U.E. şi un cadru adecvat de susţinere a integrării graduale a Bulgariei în Uniune.

Bulgaria şi-a depus candidatura pentru admiterea în U.E. în decembrie 1995, iar Comisia a emis o Opinie pozitivă asupra aplicaţiei Bulgariei pe 15 iulie 1997. Discuţiile de aderare între Bulgaria şi U.E. au început în martie 2000.